



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi YAMK  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa X

Paula Huttunen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2024**  
**Tradenomi YAMK**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Paula Huttunen

Nimeke  
Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa X

#### Tiivistelmä

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa X pohjautuu organisaation henkilöstökyselyyn 2022. Työhyvinvoinnin kehittäminen koetaan organisaatiossa ajankohtaiseksi, kun henkilöstössä on tapahtumassa lähiaikoina rakennemuutoksia eläköitymisen vuoksi. Työhyvinvoinnilla on myös merkitystä kilpailukyvyyn kannalta. Organisaation toimialalla on viime vuosina nähty paljon fuusioita, joten itsenäisen yksikön on kyettävä toimimaan tehokkaasti säilyttääkseen elinkelpoisuutensa.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, sillä tutkimuksen kohde on kehittämistehävä. Tapaustutkimuksen aineistonhankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua esihenkilölle ja informoitua kyselyä henkilökunnalle. Sekä haastattelun aihealueet että kyselyn kysymykset perustuivat aiemman henkilöstökyselyn heikoimmiin menestyneisiin osioihin. Lisäksi kyselyyn otettiin haastattelun pohjalta kysymyksiä. Haastattelun analyysi toteutettiin teemoittelemalla keskeisiä ja yleisimmin esiintyneitä teemoja. Kyselyn vastauksista laskettiin keskiarvo ja koottiin vastaukset taulukoiksi.

Tuloksien mukaan organisaation selkeitä kehittämiskohteita ovat työn muutoksen aiheuttama tietomäärä ja sen prosessointi, työn mielekkyyden ylläpito, työmäärän epätasapaino sekä osaamisen kehittäminen ja palkkauksen suhteuttaminen työhön. Organisaatiossa tulisi painottaa jatkossa osaamisen kehittämiseen, työn sisällön muokkaamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhön, tietomäärän käsittelyyn palavereissa, riittävän tuen takaamiseen esihenkilöiltä ja tiimiltä sekä palkkauksen kokonaisuuteen. Työn lopputulos on apuväline työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyön tulosta voidaan pitää luotettavaa.

Kieli  
suomi

Sivuja 55  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

Asiasanat  
työhyvinvointi, työterveys, työn imu



**THESIS**  
**April 2024**  
**Degree Programme in Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Paula Huttunen

Title  
Well-Being at Work in an Anonymous Organisation

**Abstract**

The development of well-being at work in an anonymous organisation is based on the organisation's staff survey in 2022. The development of well-being at work is an important issue within the organisation due to structural changes in the workforce resulting from retirements. Well-being at work is also important for competitiveness. The organisation's industry has seen many mergers in recent years, so as an independent unit must be able to operate efficiently.

The thesis was carried out as a case study, because the subject of the study is a developmental task. The data collection methods used in the case study were a thematic interview with a supervisor and an informed questionnaire for the staff. Both the interview topics and the survey questions were based on the weakest performing sections of a previous employee survey. Some of questions were added to the survey based on the interview. The analysis of the interview was conducted by thematising the key topics. The survey responses were averaged and tabulated.

According to the results, the main areas of organisational development are the amount of information generated by work change and how to process it, maintaining job meaningfulness, workload imbalance, skills development, and job-related pay. In the future, the organisation should focus on developing skills, shaping the content of work and creating opportunities for individuals to influence their own work, processing the volume of information in meetings, providing adequate support and compensation system. The results provide the organisation a tool for developing well-being at work. The results of the thesis can be considered reliable.

Language  
Finnish

Pages 55  
Appendices 1  
Pages of Appendices 1

Keywords  
well-being at work, occupational health, work engagement

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Taustaa.....	6
1.2	Tavoite.....	7
2	Työhyvinvoinnin merkitys organisaation toimintaan.....	8
2.1	Työhyvinvointi ja tuloksellisuus.....	8
2.1.1	Kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys.....	10
3	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	12
3.1	Motivaatio ja osaaminen.....	12
3.1.1	Osaamisen kehittäminen.....	14
3.2	Työn hallinta.....	16
3.2.1	Työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet.....	17
3.2.2	Kuormittavuus ja palautuminen.....	18
3.3	Työyhteisön ja ilmapiirin kehittäminen.....	21
3.3.1	Tavoitteiden varmistaminen.....	21
3.3.2	Tiimityön kehittäminen.....	22
3.4	Työhyvinvointia tukevia esihenkilötyön keinoja.....	23
3.4.1	Keskustelu ja palaverit.....	24
3.4.2	Palaute ja kannustaminen.....	25
3.4.3	Arvostaminen.....	27
3.4.4	Innovatiivisuuden ylläpito.....	27
3.4.5	Palkitseminen.....	28
3.4.6	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta.....	29
4	Menetelmällisyys.....	30
4.1	Toimintatutkimus.....	30
4.2	Tiedonhankintamenetelmät.....	31
4.3	Aineiston hankinta.....	34
4.4	Aineiston analysointi.....	36
5	Kehittämistoimet.....	37
5.1	Haastattelu.....	37
5.2	Kysely.....	38
5.3	Tulosten yhdistäminen.....	41
6	Pohdinta.....	48
	Lähteet.....	54

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi näkyy organisaatiossa henkilöstön tehokkaana työskentelynä, uuden oppimisena sekä kehittymisenä ja uusien ratkaisujen sekä innovaatioiden kehittämisenä. Hyvää suoriutumista tukee motivaatio ja osaaminen edellyttäen, että henkilöstö voi hyvin. Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin siten, että se on ”työntekijän kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”. (Viitala 2021 luku 2.5.) Työhyvinvoinnin muodostama kokonaisuus käsittää työn ja työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024). Työhyvinvointi rakentuu henkilöstä itsestään sekä työympäristöstä. Henkilöstä itsestään lähtevä työhyvinvointi sisältää fyysisen, henkisen ja sosiaalisen kunnon. Työympäristön tekijät koostuvat esimerkiksi johtamisesta ja työpaikan ilmapiiristä. (Viitala 2021 luku 2.5.)

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Työhyvinvointia lisäämällä saadaan tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Työhyvinvointi konkretisoituu arjen sujumisena, tavoitteiden saavuttamisena sekä tuen antamisena ja saamisena. Työhyvinvoinnilla saadaan hyvä työntekijäkokemus ja työyhteisö nähdään vetovoimaisena. (Työturvallisuuskeskus 2024.) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työhyvinvointia pitää vahvistaa ja työpahoinvointia pitää pysytä torjumaan kiinnittämällä huomioita erilaisiin riskitekijöihin, poissaoloihin sekä stressin ja uupumuksen merkkeihin. Hyvinvointia vahvistetaan varmistamalla edellytykset kokea työ mielekkäänä ja kokea työn imua. Työn imua syntyy, kun henkilö saa toteuttaa itseään ja käyttää omia vahvuuksiaan monipuolisissa ja haastavissa työtehtävissä. Työn imuun vaikuttaa myös saatu tuki ja arvostus, johtaminen sekä vaikutusmahdollisuudet. Työolosuhteet mahdollistavat silloin kehittymisen ja innostumisen. Henkilö on tällöin myös sitoutunut sekä saa aikaan tuloksia ja toimii myös muiden hyväksi. (Viitala 2021 luku 2.5.)

Se mitä organisaatio tavoittelee liiketoimintastrategian mukaan vaikuttaa siihen, millaisia työhyvinvoinnin painopisteitä organisaatiossa kannattaa valita. Esimerkiksi organisaation tavoitellessa nykyisen aseman säilyttämistä, on panostettava

osaamiseen sekä laatuun ja sitä kautta on vaikutus asiakastytyvyyteen. On myös oltava valmiudet uuden kehittämiseen. (Ahonen & Ojala 2005, 71.) Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden kannattavuuden arviointiin vaikuttaa organisaation nykytila, olemassa oleva ongelma, aikajänne ja organisaation osaaminen. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannattavuutta ohjaa organisaation muu toiminta. Laaja työhyvinvointikäsite on kannattavuusajattelun taustalla, eli työhyvinvointia pitäisi osata käsittää laajasti. Taloudellinen ajattelu siis ohjaa tarkastelemaan toimintatapoja kriittisesti ja etsimään uusia menetelmiä. (Suurnäkki 2006, 27.)

## 1.1 Taustaa

Opinnäytetyö on työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma rahoitusalan organisaatiolle X ja sen tavoite on kehittää työhyvinvointia vuoden 2022 henkilöstötutkimuksen pohjalta. Opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittäminen on ajankohtainen aihe organisaatiossa X. Organisaation toimiala sekä henkilöstörakenne on murroksessa. Henkilöstörakenteen osalta nykyisestä kuudesta työntekijästä puolet eläköityy seuraavan viiden vuoden aikana. Opinnäytetyö on merkityksellinen organisaation jatkuvuuden ja henkilöstön pysyvyyden kannalta. Tutkittava organisaatio on palvelualan yritys ja osa isompaa konseptia. Tutkittava organisaatio on itsenäinen yksikkö. Toimialalla fuusiot ovat yleisiä. Tutkittavan organisaation tavoite on pysyä itsenäisenä myös tulevaisuudessa. Itsenäisyyden edellytys on taloudellisen aseman säilyttäminen sekä kilpailukyvyistä huolehtiminen. Opinnäytetyö tukee yksikön omaa strategiaa sekä tavoitetta ja on apuvälineenä johdolle henkilöstön osalta.

Työ pohjautuu henkilöstötutkimuksen kyselyn tuloksiin vuodelta 2022 ja työ on jatkosuunnitelma. Tutkimuksessa henkilöstö on vastannut työhyvinvoinnin keskeisten osa-alueiden eri kysymyksiin, joista jokaisesta vastauksesta on tuloksen keskiarvo saatavilla. Koko kyselyn tuloksista on saatu keskiarvo. Opinnäytetyön työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi on valikoitu osa-alueet, jotka ovat menestyneet koko keskiarvoa heikommin. Kyselyn pohjalta esiin nousseita aihealueita ovat motivaatio, omasta työstä suoriutuminen, tiiminä työskentely ja

esihenkilötyö. Motivaation osalta tutkimus keskittyy innostuneisuuteen, työn imuun ja toiminnan kehittämiseen. Työstä suoriutumisen osalta kehittämiskohdeet ovat arvostus, palaute, tuki, kuormitus, palautuminen, osaamisen kehittäminen sekä kehitys tulevaisuutta varten ja uramahdollisuudet. Työyhteisön kannalta kehityskohdeet ovat tavoitteiden ja strategian mukaan työskentely, työn suunnitelmallisuus kuormitukseen nähden ja yhteistyö yli organisaatorajojen. Esihenkilötyön osalta aihealueita ovat esihenkilötuki, työn organisoinnin tuki, esihenkilön kannustaminen avoimuuteen, tulosten varmistaminen esihenkilötyön osalta, yhdenvertainen palkitseminen ja työyhteisön monimuotoisuus.

Kyselyn lisäksi tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua lähiesihenkilölle. Haastattelu on analysoitu teemoittelulla. Henkilöstö on huomioitu tutkimuksessa omalla kyselyllä, jossa he ovat saaneet vastata jatkokysymyksin vuoden 2022 kyselyyn.

Työhyvinvoinnin tärkeys korostuu, kun nykyisillä työntekijöillä on tietopääomaa ja he ovat niin sanotusti avainhenkilöitä osaamisessaan. Työntekijöiden hyvinvointi ja mahdollisen kuormituksen minimointi ovat jatkuvuuden kannalta oleellisia tekijöitä. Työhyvinvoinnista on huolehdittava kilpailutekijänä mutta myös henkilökunnan pitotekijänä. Hyvinvoiva henkilöstö toimii tuloksellisesti.

## **1.2 Tavoite**

Opinnäytetyön tuloksena saadaan työhyvinvoinnin kehittämisopas ja kehittämisväline organisaation johdolle. Tuotos on työkalu, jolla työpaikan ongelmakohtiin voidaan puuttua ja työhyvinvointia pystytään ennakoimaan sekä samalla estämään työpahoinvointia. Opinnäytetyön on tarkoitus olla apuna esihenkilöille työhyvinvointisuunnittelussa ja -toteutuksessa.

Työhyvinvointia mittaavat asiat ovat strategisen toiminnan kannalta oleellisia. Opinnäytetyön keskeisiä osa-alueita ovat kilpailukyvystä ja toiminnan kehittämisestä huolehtiminen, työhyvinvoinnin merkitys talouteen sekä keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämisosio käsittää eri menetelmiä ja käytäntöjä esihenkilöille. Keinot ovat apuna henkilöstöjohtamisen arjessa. Organisaation pitää

kehittyä nykyisen aseman säilyttämisen kannalta, joten opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää liiketoiminnan kannalta merkittävinä.

## **2 Työhyvinvoinnin merkitys organisaation toimintaan**

Työhyvinvoinnista voidaan tiiviisti sanoa, että työhyvinvointia syntyy silloin, kun ihmiset kokevat aidosti kohdallaan tapahtuneen oikeita valintoja ja päätöksiä mutta myös silloin, kun heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti. Arjen kokemukset ovat tärkeitä ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Ilmarinen ilmaisee asian niin, että "Työhyvinvointi tehdään työpaikan arjessa." (Hyppänen 2010, 11.)

Hyvinvoiva henkilöstö on kykenevä toimimaan tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja keksimään uusia innovaatioita sekä luovia ratkaisuja. Henkilöstö voi oirehtia työhyvinvoinnin puutteesta esimerkiksi väsymyksellä, osaamattomuuden tunteella tai turhautumalla. Henkilöstön hyvinvoinnin puute aiheuttaa tuottavuuden heikkenemistä, luovuuden katoamista ja sairastapauksia sekä tapaturma-alttiutta. (Viitala 2013, 212.) Tavoitteita menestyvän organisaation takaamiseksi voisi olla tehokkuus, tuottavuus, osaaminen ja innovatiivisuus. Myös muutosvalmius, joustavuus ja organisaation sopeutumiskyky ovat tavoiteltavia asioita. (Viitala 2021, luku 1.4.)

Menestyvien yritysten kohdalla toistuu henkilöstön innostus sekä sitoutuminen sekä työhön että yritykseen. Kyse on työn imusta. Viitalan mukaan tällä on positiivinen seuraus tuottavuuteen, kun esimerkiksi sairastelu ja poissaolot vähenevät. Voidaan sanoa, että hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia. Työhyvinvointiin kannattaa siis panostaa. (Viitala 2013, 212.)

### **2.1 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus**

Työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus korreloivat keskenään. Tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavat samat asiat, esimerkiksi osaaminen, työn mielekkyys,

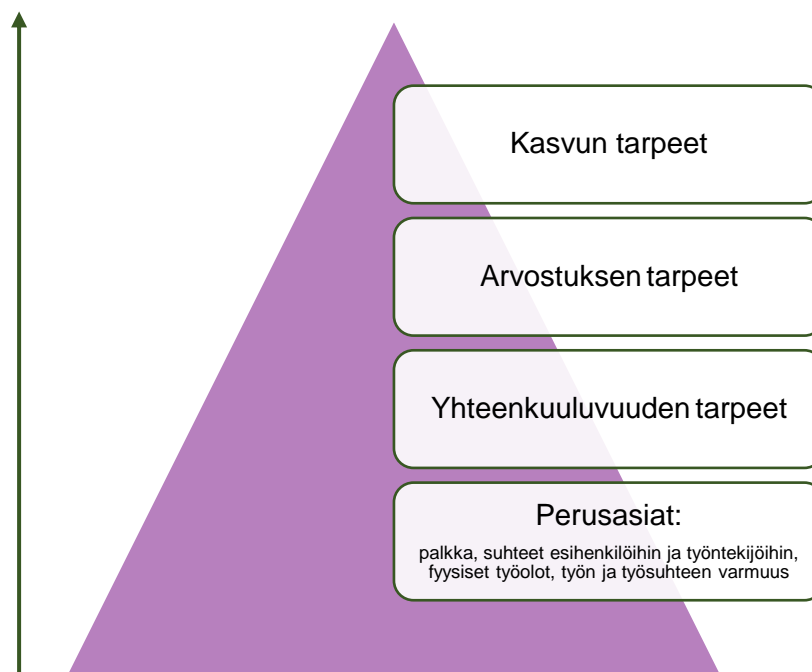


johtaminen ja työympäristö sekä työyhteisö. Tutkimusten mukaan henkilöstön osaaminen, työkyky ja työmotivaatio ovat organisaation toiminnallisia ja taloudellisia sekä laadullisia tuotannontekijöitä. Henkilöstö on organisaation keskeinen strategian toteuttaja sekä menestystekijä. (Juuti & Vuorela 2015, 123–124.) Koska työyhteisö tavoittelee organisaation strategian mukaista päämäärää, taloudellinen ajattelu ohjaa myös työhyvinvointiin liittyvää päätöksentekoa (Suurnäkki 2006, 21). Osaamisella ja työhyvinvoinnilla luodaan pohja toiminnalle, joka on tehokasta ja uusiutuvaa. Tämä taas varmistaa, että asiakkaat saavat kustannustehokasta ja laadukasta palvelua. Asiakastyytyväisyys takaa tasaista tuloskehitystä. (Ahonen & Ojala 2005, 62–63.) Työhyvinvointi on se kilpailukeino, jolla kestävä tuloskehitystä luodaan (Ahonen & Ojala 2005, 72).

Tuottava, innovatiivinen ja joustava organisaatio taataan osaamisen lisäksi määrältään oikein kohdennetulla ja sopivalla henkilöstöllä sekä työkykyisellä ja sitoutuneella innovatiivisella henkilöstöllä. Tehokkaasti toimiva organisaatio pystyy tuottamaan organisaatiolle palvelua tai tuotetta nopeasti, sujuvasti ja laadukkaasti. Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen esimerkiksi työpanoksen oikealla kohdentamisella paikallisesti ja ajallisesti siten, että tuotanto sujuu oikea-aikaisesti ja keskeytyksittä asiakkaan tarpeisiin nähden. Osaamisella on tehokkuuteen vaikutus siten, että osaamattomuus aiheuttaa viivästyksiä ja jopa virheitä. Tehokkuuden keskeinen kriteeri on laatu ja sen tuottaminen myös muuttuvissa tilanteissa. Osaamisen puute ja sen myötä suoriutumisen heikentyminen heijastuvat toiminnan laatuun ja näkyy häiriönä asiakkaalle. Suoriutumisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa, kun henkilöstöstä halutaan saada tuottavaa. Henkilöstön suorituskyky ja työ- sekä kehittämispanos organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi vaikuttavat tuottavuuteen. Menestyvä organisaatio tarvitsee siis määrältään sopivaa, oikeanlaista osaamista omaavaa, hyvinvoivaa, tavoitteisiin sitoutunutta ja hyvin suoriutuviin kykenevää henkilöstöä. (Viitala 2021, luku 1.4.).

Tarvehierarkiamallin (kuvio 1) avulla voidaan tarkastella työolojen merkitystä organisaation toimintaan. Mallissa kuvataan työympäristön eri osa-alueiden merkitystä työn tuottavuuteen sekä kannattavuuteen. Alimpana mallissa ovat perusasiat eli palkka, työyhteisön toimivuus, työn varmuus sekä fyysiset työolot.

Tuottavuus ja kannattavuus kasvaa, kun mallissa liikutaan ylös päin. Yksilön tarpeita ovat luottamus, vastuun jakaminen ja palaute. Näiden yksilön tarpeiden lisäksi jatkuvaa kasvua ja menestystä takaa yksilön kasvun tarpeiden huomiointi. Mallissa organisaatio saavuttaa jatkuvaa työn tuottavuuden kasvua mikä taas on tulevaisuudessa menestymisen kannalta tarpeellista. (Suurnäkki 2006, 26.)



Kuvio 1. Tarvehierarkiamalli.

### 2.1.1 Kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys

On tutkittu, että kannattavinta on työhyvinvoinnin osalta kehittää esihenkilötyötä sekä osaamista. Hyvällä esihenkilötyöllä ja henkilöstötyytyväisyydellä on yhteys yrityksen tehokkuuteen. Työpaikan ilmapiirin kehittäminen vaikuttaa taloudellisesti positiivisesti. On myös havaittu, että välitön tuottavuus ei välttämättä paraniisi työhyvinvointia lisäävillä toimilla, mutta kannattavuus paranee. Tämä selittyy sillä, että työhyvinvoinnilla on merkitys asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta kilpailukykyyn. (Ahonen & Ojala 2005, 72.)

Työhyvinvointi vaikuttaa kilpailukykyyn palvelutason kautta. Motivoitunut henkilöstö toimii laadukkaasti ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Kilpailukykyyn kannalta

organisaation on kyettävä uusiutumaan, luoda toimivia verkostoja ja huolehdittava osaavasta henkilökunnasta. (Ahonen & Ojala 2005, 69.) Organisaatio ei pysty itsessään luomaan uutta, vaan uuden syntyminen lähtee ihmisistä. Kilpailu aineellisen pääoma edullisuudella voi olla vaikeaa, joten organisaation menestyksen täytyy löytyä aineettomasta pääomasta. (Hyppänen 2010, 13.)

Kilpailukykyä parannetaan nykyistä toimintaa tehostamalla. Toimintaa tehostetaan parantamalla tuottavuutta sekä innovoimalla eli uuden luomisella. Tällä on yhteys oppimiseen, eli samalla kun työtä kehitetään ja toimintaa parannetaan, tapahtuu oppimista. Innovaatiot syntyvät nopeina kokeiluina ja kokeiluista oppimisena. Osaaminen on organisaation keskeinen kilpailutekijä. Työhön sisältyvä oppiminen on yhä keskeisempää kilpailukyvyn kannalta. Työssä sovelletaan toimintatapoja, jotka johtavat tekemisen ohella uuden tiedon hankintaan ja osamiseen. Esimerkiksi voidaan hakea uutta tietoa, jota täytyy soveltaa entiseen tekemiseen tai sitten sitä käytetään uuden kokeilemiseen. (Meklin & Ojala 2021, 15.)

Hyvinvoiva henkilöstö on tae tyytyväisille asiakkaille, sillä yrityksen ilmapiiri heijastuu asiakastyytyväisyyteen. On kyse laadusta ja laatu perustuu osaamiseen, motivaatioon ja asiakkaiden tarpeiden ennakointiin. (Ahonen & Ojala 2005, 80.) Tyytyväinen ja työstänsä innostunut henkilö pystyy tuottamaan asiakastyytyväisyyttä takaavaa palvelua ja asiakastyytyväisyys taas takaa tasaista tuloskehitystä (Ahonen & Ojala 2005, 62–69).

Asiakastyytyväisyyteen liittyy työn imu. Työn imu perustuu voimavaroihin ja vaatimukseen työssä. Voimavarat ovat fyysisiä kuten työtilat, sosiaalisia kuten esihenkilön tuki ja psykologisia kuten työn kehittävyys. Myös psykologinen turvallisuus liittyy voimavaroihin organisatorisesti. Vaatimukset lisäävät työn imua. Työn vastuullisuus lisää vaatimustasoa. Työn voimavarat suojaavat vaatimusten haittavaikutuksilta. Työn imua estävät tekijät ovat esimerkiksi rooliristiriidat ja työpaine. Työn imua lisää esimerkiksi tulosten näkeminen. Työn imu on vaikutuksessa asiakastyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Työn imussa työ koetaan ponnisteluihin nähden merkityksellisenä. (Manka & Manka 2023, 53–54.) Työn imu lisää asiakastyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta, todetaan yhdysvaltalaisessa

tutkimuksessa. Tutkimuksessa työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus näkyi asiakas-tyytyväisyydessä ja -uskollisuudessa. Tutkimuksen meta-analyysissä oli mukana 36 yritystä. (Harter, Schmidt & Hayes 2002, 273.)

### **3 Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Sitoutunut henkilöstö voidaan taata esimerkiksi kiinnostavilla ja sopivan kuormittavilla työtehtävillä, vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön, kuulluksi tulemalla, kilpailukykyisellä palkkatasolla, hyvällä johtamisella, kehittymismahdollisuuksilla ja uuden oppimisella. Sitoutuessaan työpaikkaan henkilöstöllä on psykologinen sopimus työnantajaansa ja psykologisen suhteen laadulla on yhteys työtyytyväisyyteen. (Viitala 2021, luku 2.6.) Työssä ja työolosuhteissa voidaan kokea voimavaratekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen, työniloon ja -imuun, sopivaan haasteellisuuteen, työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen, työn hallintaan ja onnistumiseen sekä arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. (Tarkkonen 2018, 118.) Erityisesti toimisto- ja asiantuntijatyössä huomiotavia osa-alueita ovat fyysiset ja psykososiaaliset kuormitustekijät sekä työn tietointensiivisyys. Kuormitusta voidaan hallita teknologiaa kehittämällä, organisaation toimintatapoja tarkastelemalla sekä yksilöllistä työkykyä tukemalla. Työterveyshuolto ja työsuojelu ovat keskeisiä työhyvinvoinnin edistämistahoja. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

#### **3.1 Motivaatio ja osaaminen**

Työsuoritukseen vaikuttaa kaksi keskeistä tekijää: motivaatio ja osaaminen. Tutkimusten mukaan henkilö, joka on viiden vuoden ajan tehty samaa työtä, hänen motivaationsa alkaa laskea. Työn sisällön muokkaaminen kunkin osaamista vastaavaksi on keino, jolla huolehditaan työntekijän jatkuvasta oppimisesta sekä motivaatiosta. Mielekäs työ lähtee siitä, että henkilö on työssä, josta on haaveillut. Työn tulee tarjota sopivasti haasteita. Työn tulisi olla kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä sekä siitä saa palautetta. Parhaimmillaan mielekäs

työ on kevyttä ja iloa tuottavaa, ja siitä saa voimavaroja. Kun työnkuvan kokee omakseen, lisääntyy motivaatio eli kyse on työnimusta. Työstä voi saada energiaa, kun henkilö kokee työnpäämäärät tavoiteltavina ja hyvinä asioina. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Työn mielekkyydellä on yhteys organisaation menestykseen. Proaktiiviset työpaikat voivat tarjota tähän menestykseen mahdollisuuden. Niissä organisaatiossa voidaan itse päättää työn sisällöstä ja työntekijöillä on enemmän vastuuta. Näin toimivat työpaikat reagoivat nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Proaktiiviset työyhteisöt toimivat työpaikan omien toimintatapojen mukaan. Niissä työpaikoissa on hyvä keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus sekä matala hierarkia. Proaktiivisen työpaikan etu työntekijälle on mahdollisuus muuttaa omaan työhön liittyviä asioita. (Blom & Hautaniemi 2009, 79–80.)

Työn mielekkyyttä parantavia asioita ovat avoin tiedonvälitys, keskinäinen yhteistyö ja luottamus, kannustavuus sekä mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Mielekkyyttä lisää myös se, että työpaikoilla on mahdollista osoittaa konkreettisia toimintatapoja ja työjärjestelyitä. Tällä on myös yhteys työssä menestymiseen. (Blom & Hautaniemi 2009, 95–97). Työn mielekkyys on laaja-alaista ja työ on ikään kuin yksi elämänalue muiden joukossa. (Blom & Hautaniemi 2009, 92).

Työn mielekkyyteen rinnastettavia asioita ovat motivaatio, työtyytyväisyys sekä onnellisuus. Työtyytyväisyys tarkoittaa työn odotusten ja todellisuuden kohtaamista. Motivaatiosta eroten työtyytyväisyys sisältää muun muassa palkan ja työolosuhteet. Motivaatioon taas vaikuttaa suoriutuminen, vastuu ja eteneminen. Mielekkyyttä kuvataan siten, että työ on osa muuta elämää ja työhyvinvoinnilla on siinä painoarvoa. Työtä tehdään pitkällä tähtäimellä. (Blom & Hautaniemi 2009, 88–90.)

Työntekijän positiivinen voimavarojen kehittäminen korostuu Abraham Maslowin hierarkkisessa tarveteoriassa. Hän on keskeinen henkilö motivaatiotutkimusten innoittajana. Keskeinen teema Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttaminen ja rajoitukset työelämässä. Hänen näkökulmansa korostaa erityisesti

ihmisen mahdollisuuksia. (Blom & Hautaniemi 2009, 91.) Maslow on todennut, että ihmisten motivaatio perustuu henkilökohtaiseen kasvuun muutosten ja itsensä toteuttamisen kautta. Ihmiset, jotka toteuttavat itseään ovat sellaisia, jotka voivat tehdä kaikkea, mihin ovat kykeneviä. (McLeod 2018, 8.)

Toinen tapa ajatella motivaatiotekijöitä on kolmen tarpeen teoria, johon kuuluu saavuttaminen, liityntä ja valta. Saavutuksista motivoitunut henkilö motivoituu työsuorituksista sekä -mahdollisuuksista. Esihenkilön tuella on näille henkilölle vähän merkitystä. Liittymistä arvostava henkilö kokee sosiaaliset tarpeet tärkeänä. Virallisen vuorovaikutuksen lisäksi työyhteisössä tulisi olla myös epävirallista vuorovaikutusta. Yhteenkuuluvuus on heille tärkeää sekä työyhteisön hyvinvointi. Vallasta innostunut henkilö tarvitsee keskimääräisiä enemmän kiitosta ja tunnustusta. Myös statusarvo on heille tärkeä. (Aarnikoivu 2018, 156–158.)

Työn imu korostuu innostuneen henkilöstön kohdalla. Myös hankalissa tilanteissa on mahdollista innostua ja nauttia työstä, jolloin seurauksena on tilanteesta selviytyminen ja tulosten aikaansaaminen. Henkilö voi työn imussa käyttää vahvuuksiaan ja työolosuhteiden osalta on mahdollista innostua ja kehittyä. Työolosuhteisiin liittyy monipuoliset ja haastavat tehtävät, tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja johtaminen. Henkilö, joka toimii työn imussa, on sitoutunut työpaikkaansa ja ajattelee siitä positiivisesti, saa aikaan tuloksia, kehittyy ja toimii työpaikalla myös muiden hyväksi. (Viitala 2013, 212–213.)

### **3.1.1 Osaamisen kehittäminen**

Hyvinvoivissa työpaikoissa osaava henkilöstö nähdään työpaikan tärkeimpänä työkaluna. Henkilöstölle on tarjolla koulutusmahdollisuuksia, jotka aidosti liittyvät työtehtäviin ja kehittävät osaamista. Koska organisaation ympäristö muuttuu, pärjääminen edellyttää uusia valmiuksia. Kouluttautumiseen panostamisella taataan henkilöstön toimintakyky muutostilanteessa. Koulutuksen koetaan myös johdon näkökulmasta lisäävän työn tekemistä hyvin ja suunnitelmallisesti. Tällä taas on vaikutusta jaksamiseen ja stressittömyyteen. (Blom & Hautaniemi 2009, 186.) Henkilöstö mielletään sekä resurssina että tuloksentekijänä, sillä

henkilöstössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen kannalta uudistumiskykyyn ja sopeutumiskykyyn mutta henkilöstön innovatiivisuus ja oppiminen tarkoittavat yritykselle sen resurssien kasvamista. (Ahonen & Ojala 2005, 83.)

Henkilöstön osaaminen on aineetonta varallisuutta, jota ostetaan, kehitetään ja luodaan yrityksen sisällä. Panostaminen henkilöstön palvelukykyyn parantamiseen on kulu, mutta sillä on vaikutus tyytyväisiin asiakkaisiin ja se tulee tuotoina takaisin. Aineetonta pääomaa voidaan jaotella osaamiseen, ammattitaitoon, kokemukseen ja suorituskyykyyn. (Ahonen & Ojala 2005, 85–86.)

Henkilöstön monitaitoisuudella sekä yhteistyötaidoilla on yhteys tuottavuuteen (Ahonen & Ojala 2005, 75). Osaamisella on työhyvinvoinnin lisäksi merkitystä kilpailukykyyn. Tämän päivän asiantuntijuus perustuu yleis- ja ammattiosaamisen päälle rakennettavasta uudesta osaamisesta. Asiakkaiden toimintaympäristön muutokset heijastuvat osaamiseen, kun uusia ongelmia, kysymyksiä ja haasteita tulee ratkaistavaksi. Uudet teknologiat vaikuttavat myös osaamiseen. Työn tuloksellisuus ei ole kiinni vain tehokkuudesta, vaan uuden oppimisesta. (Meklin & Ojala 2021, 13.)

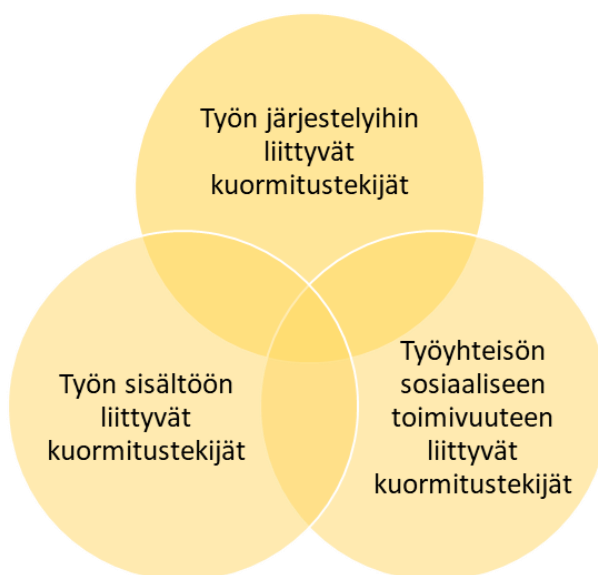
Osaamisen puute heijastuu väsymisenä ja turhautumisena. Mikäli työhön liittyvät asiat muuttuvat nopeasti, on uuden oppiminen vaarassa. Jos osaaminen jää vajaaksi, on sillä vaikutus työn kangerteluun. Tällä taas on yhteys motivaatioon. Riittävät mahdollisuudet ja tuki osaamisen kehittämiseen varmistavat toiminnan sujumien ja laadun. (Viitala 2013, 230.)

Henkilöstön osaamiseen vaikuttaa rekrytointi, perehdytys ja työhön opastus, työssä oppiminen, henkilöstön kehittäminen ja työyhteisön kehittäminen. Henkilöstön kehittäminen lähtee strategiasta. Siinä on luotu visio, jota organisaatio tavoittelee. Vision saavuttaminen edellyttää henkilökunnan osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamisen nykytilan ja vision välillä on ikään kuin kuilu, jota lähdetään täyttämään. Organisaatiolla on ydinosaamisalueita. Kartoittamalla niiden nykytilaa syntyy tietynlainen kuva siitä, millä tasolla kukin osa-alue tällä hetkellä on ja millä tasolla sen pitäisi tulevaisuudessa olla. Tätä kuilua lähdetään täyttämään koulutustarpeilla. Voidaan puhua esimerkiksi kursseista,

seminaareista, työnkierrosta, tutkinnoista ja sijaisuuksista. Kehittämisen tavoite on sekä organisaation että yksilön kehittyminen. (Juuti & Vuorela 2015, 71–72.)

### 3.2 Työn hallinta

Työn hallintaan vaikuttaa työyhteisön ja johdon tuen määrä. Työn ollakseen innovatiivista, tarvitaan tueksi työnjohtoa, hyvää työilmapiiriä ja työjärjestelyitä, joissa työntekijä kokee valinnanvapautta. Tällainen proaktiivinen työskentelytapa on taloudellisesti kannattava. (Ahonen & Ojala 2005, 59–60.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät tuottavuutta. Jos työ on yksipuolista ja työyhteisön tuki heikkoa, voi sillä olla yhteys sairauspoissaoloihin. (Ahonen & Ojala 2005, 75.) Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta. Ne ovat työn sisältöön sekä järjestelyihin ja työyhteisen sosiaaliseen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä (kuvio 2). Työn sisältöön vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yksitoikkoinen työ, työn pirstaleisuus, työn laadulliset vaatimukset, yltiömäinen tietomäärä, toistuvat keskeytykset ja liiallinen vastuu. Työn järjestelyihin liittyy epätasapaino työn määrässä, epäselvät tehtäväkuvat ja tavoitteet, epäselvyydet työnkuissa sekä liiallinen aikapaine. Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksin työskentely, toimimaton yhteistyö, tiedonkulun ongelmat ja puutteellinen tuki esihenkilöiltä sekä työyhteisöltä. (Työsuojelu 2023.)



Kuvio 2. Psykososiaaliset kuormitustekijät.



### 3.2.1 Työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet

Tutkimuksen mukaan työhön ja sen sisältöön vaikuttavat toimet ovat yksilötasoisia toimia tehokkaampia. Yksilötason kehittävät toimet ovat hyödyksi työsuorituksen kehittämisessä, mutta vaikutukset työhyvinvointiin ovat lyhytkestoisia. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 24–25.) Itseohjautuvuuden kannalta työhön voi olla useita vaikutusmahdollisuuksia. Itseohjautuvassa työssä korostuu neljä perustekijää: työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus edistymisestä työssä, kyvykkyyden tunne verrattuna työtehtäviin ja valinnan mahdollisuudet. Tekijät, jotka vaikuttavat työssä onnistumiseen, ovat työn kokeminen merkityksellisenä sekä vaikutusmahdollisuudet työtapoihin ja menetelmiin. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 79.)

Työn vaikutusmahdollisuuksiin kuuluu mahdollisuus valita itselle sopivan ja mielekkään tavan toteuttaa työtä. Myös työtehtäviä voi olla mahdollista valita. Vaikutusmahdollisuudet vahvistavat pätevyyden tunnetta työtehtävästä, kun valitussa työssä onnistutaan ja se tehdään laadukkaasti. Edistymisen tunne voi myös vahvistua samalla, kun koetaan pääsevän lähemmäs työn tarkoitusta. (Liukkonen ym. 2002, 80.)

Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä työhyvinvointia. Joskus työ voi pirstaloitua, joten peräkkäisiä työvaihteita tulisi pyrkiä yhdistämään ja näin laajentamaan työtä. Työtä voidaan rikastaa liittämällä työhön valvontaa ja oman työn suunnittelua. Näiden lisäksi työstä saatu palaute auttaa työn mielekkyyden kokemisessa. Se opettaa tarkastelemaan omaa työtä uudella tavalla. Myönteinen palaute lisää voimavaroja. Palautteen antaminen edellyttää henkilöstön työnkuvien tuntemista. (Juuti & Vuorela 2015, 81.) Itse työtä voidaan kehittää edellä mainitusti työnkuvien ja työprosessien kautta, mutta myös työskentelyvälineillä ja -ympäristöllä on vaikutus. Esimerkiksi työnkierto ja itseohjautuvat tiimit lisäävät työn mielekkyyttä. (Viitala 2013, 229.)

### 3.2.2 Kuormittavuus ja palautuminen

Työkyvyssä on kyse nelikerroksisesta mallista, jonka Juhani Ilmarinen on nimennyt työkykytaloksi (kuvio 3). Työkykyyn liittyy talon ensimmäisessä kerroksessa yksilön terveys, niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinen toimintakyky. Työkykyyn liittyy toisessa kerroksessa osaaminen ja koulutus. Kolmannessa kerroksessa on motivaatio, asenteet ja arvot eli miten kyse on siitä, miten yksilö suhtautuu työhönsä ja miten yksilö kokee työn. Neljäs kerros koostuu itse työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. (Viitala 2013, 213.)

Työterveyslaitoksen kuvaus työkykytalon osista laajentaa eri alueiden sisältöjä. Työkyvyn perustana on terveys, joka sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Kyse on siis ensimmäisessä kerroksessa terveydestä ja toimintakyvystä. Toinen kerros korostaa elinikäistä oppimista. Oppimisen perustana ovat niin peruskoulutus kuin ammatillinen tietotaito. Tietojen ja taitojen elinikäinen eli jatkuva päivittäminen on tärkeää. Oppimisosio on viime vuosina korostunut uusien työkykyvaatimusten ja osaamisen alueiden kehittyessä eri toimialoilla. Kolmas kerros sisältää työn mielekkyyden: arvot, asenteet ja motivaation. Osioon kuuluu työelämän ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Motivaatio vaikuttaa työkykyyn olennaisesti. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ lisää työkykyä. Jos työ on vain pakollinen osa-alue elämässä, alkaa työkyky heikkenemään. Neljäs kerros käsittelee esihenkilön vastuuta. Johtaminen, työolot ja työyhteisö kuuluvat tähän kerrokseen. Neljäs kerros on työpaikan konkreettinen kuvaus ja siksi organisaatio kuuluu edellä mainittujen lisäksi tähän osioon. Esihenkilöillä taas on vastuu ja velvollisuus olla kehittämässä ja organisoimassa työkykyä ylläpitävää toimintaa. Kerrokset tukevat toisiaan, sillä työkyvyssä on kyse voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta. Esimerkiksi ikääntyessä yksilön voimavaroissa, alemmissa kerroksissa, tapahtuu muutosta. Neljäs kerros, eli itse työ, muuttuu nopeasti ja ei välttämättä ota huomioon yksilön voimavaroja muutoksia vastaamaan. (Työterveyslaitos.)



Kuvio 3. Työkykytalo.

Tutkimuksen mukaan suomalaisten työuupumusoireilu on kasvanut ja työkyky heikentynyt vuosina 2019–2023 (Työterveyslaitos 2023). Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista ollaan enemmän huolissaan kuin ennen. (Stringer, 2023.) Työkyvyn kannalta on tärkeää tunnistaa kuormitustekijät. Jos työ on erityisen kuormittavaa, on työhyvinvointi vaarantunut. Jos kuormitusta on liikaa, työnhallinta kärsii. (Viitala 2013, 214.) Työn kuormittavuuden kokeminen on sidoksissa työpaikan järjestelyihin ja toimintatapoihin. Samat piirteet, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen, ovat yhteydessä työn henkisen rasittavuuden vähentämiseen. Erityisesti työpaikan avoimuus, tietojen välittäminen ja avoimuus ovat yhteydessä työn rasittavuuteen mutta näiden lisäksi myös henkilöstömitoituksella ja kunnollisella organisoinnilla on merkitystä. Kun työn mielekkyys lisääntyy ja kuormittavuus vähenee, paranee työpaikan tuloksellisuus. (Blom & Hautaniemi 2009, 98–99.)

Psyykinen kuormittavuus on sitä, että työntekijän tai työn antamien mahdollisuuksien sekä tavoitteiden ja työn vaatimusten välillä on ristiriitaa. Psyykinen kuormittavuus on kitkaa työntekijän ja työn välillä ja se voi johtua myös työyhteisöstä tai organisaatiosta. Laadullinen alikuormitus on työtehtävien vaatimustason ja työntekijän osaamisen välinen ero, jolloin työtehtävät ovat liian helppoja. Liian vaikeat työtehtävät aiheuttavat ylikuormitusta. Määrällisestä alikuormituksesta on kyse, jos työtehtäviä on liian vähän ja ylikuormituksesta taas on kyse

silloin kun työtehtäviä on liikaa. Työtehtäviä voi myös kasautua liikaa, jolloin kuormitus jatkuu kauan ja toipumiselle ei ole aikaa. Psykkiseen kuormittavuuteen vaikuttaa yksilölliset tekijät, joita ovat osaaminen, persoonalliset ominaisuudet ja fyysinen kunto. Alikuormitus aiheuttaa turhautumista, jolloin työ ei tarjoa riittävästi kiinnostusta. Sen seurauksena on alisuoriutuminen. Sopiva kuormitus kannustaa tekemään työtä. (Viitala 2013, 215–216.)

Ylikuormitus heikentää oppimiskykyä ja luovuus vähenee. Sillä on yhteys palautumiseen. Ylikuormitus aiheuttaa ahdistuneisuutta, mikä voi aiheuttaa unettomuutta tai tunneperäisiä häiriöitä. Työtehtävien sijaan energia kohdistuu ahdistuksen käsittelyyn. Psykkisen kuormituksen jatkuessa pitkään, voi aiheutua stressiä, ja se taas on terveyttä uhkaava tila. Tästä voi seurata pitkäkestoista uupumusta, jolloin voi taas aiheutua loppuun palaminen. (Viitala 2013, 216.)

Tietotyössä kuormitusta voidaan hallita. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut ja tarvitsee itsensä johtamista. Omaa työtä ja ajanhallintaa ohjataan itse. Hyvinvointi asiantuntijatyössä muodostuu useasta osasta. Työ on itsenäistä ja sitä johdetaan itsenäisesti. Esihenkilöllä ei välttämättä ole käsitystä asiantuntijatyön substanssista. Työntekijä luottaa itse tekemänsä työn laatuun ja itsensä johtamisen taidot korostuvat. (Sitra 2017.)

Palautumisen kannalta stressaavan työjakson päätteeksi voimavarojen palautumisesta tulee huolehtia. Palautumisessa unella ja sen laadulla on suuri merkitys. Palautusmekanismi on fysiologinen ja psykologinen. Psykologisesta näkökulmasta nähden työntekijä kokee olevansa työkykyinen ja fysiologisesta näkökulmasta voimavarat ovat elimistössä palautuneet perustasolle. Palautumiseen vaikuttaa uusien voimavarojen hankkiminen, uhattujen voimavarojen turvaaminen ja menetettyjen voimavarojen palauttaminen. Työkuormituksen kannalta energia ja mieliala ovat sisäisiä voimavaroja. Työpaikalla voidaan myös sisällyttää työhön palauttavia hetkiä. (Manka & Manka 2023, 258.)

Psykkiselle työhyvinvoinnille työn rytmittäminen on tärkeää. Työn määrän ja työn vaativuuden vaihtelu ovat merkityksellisiä tekijöitä. Raskaan työjakson jälkeen pitäisi seurata kevyempi jakso, jotta palautumiselle on mahdollisuus.

Keskeneräisille töille pitäisi olla myös rauhallinen hetki. Psykkinen rasittavuus kasvaa, jos keskeneriset työt kasaantuvat. Älyllisesti haastavat tehtävät pitäisi rytmittää myös rutiinimuotoisilla tehtävillä. Vaihtelu työssä on siis tärkeää. (Viitala 2013, 231.)

### **3.3 Työyhteisön ja ilmapiirin kehittäminen**

Henkilöstön osaamisen kannalta myös työyhteisöä voidaan kehittää. Kehittämisen tavoitteena on, että eri henkilöiden näkökumista voidaan tarkastella työyhteisön päämääriä ja siten luoda parempi suunta organisaation menestykselle. Olisi keskusteltava asioista, joista aiemmin ei ole voitu keskustella. Työyhteisön kehittäminen edellyttää luottamuksen ja avoimuuden lisäämistä. Voi olla kyse pienistäkin muutoksista. Ne voivat parantaa henkilöstön kokemia epäkohtia. (Juuti & Vuorela 2015, 75.) Työyhteisön kehittäminen oppivaksi organisaatioksi lähtee muutoksesta ja sen muuntamisesta voimavaraksi. Työyhteisö kehittyy, kun yhdessä pohditaan esimerkiksi tavoitetila, onnistumisen pääkohdat tavoitteiden kannalta, tulevaisuuskuva ja siihen tarvittavaa osaamista sekä oppimiskeinoja (Ahonen & Ojala 2005, 205.)

Organisaatiossa johtotason arvopuheet sekä visio voivat poiketa lattiataason arjesta. Työntekijät voivat luoda työpaikan sisälle omia ala- tai vastakulttuureita, joissa arvot ja toimintatavat eroavat organisaation määrittämisestä. Organisaation omaa toimintakulttuuria voi olla vaikea muuttaa ja se on pitkäaikainen prosessi. Kulttuuri muovautuu sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, joka sisältää yhteisiä käsitteitä, normeja, arvoja ja uskomuksia. Toisaalta johdon visio- ja arvopuheet voivat olla kaukana suorittavan tason arjesta. (Blom & Hautaniemi 2009, 156.)

#### **3.3.1 Tavoitteiden varmistaminen**

Työskentelyä tukeva johtaminen on keskustelevaa johtajuutta ja toiminnan ohjaamista organisaation perustehtävään. Keskustelun merkitys yhteisten päämäärien saavuttamiseen on merkittävä. Keskustelemalla sovitaan yhteisistä

päämääristä, tavoitteista sekä kriteereistä, joilla onnistumista mitataan. Päämäärien saavuttamisen esihenkilö varmistaa pohtimalla henkilön sitoutumista, motivaatioita ja päämäärähakuista käyttäytymistä. (Juuti 2013, 24–25.)

Yritys toteuttaa strategiaa ja sen toteutuminen vaatii mahdollisimman laajaa osallistumista. Selkeä strategia auttaa henkilöstöä toimimaan työnimussa, virtaustilassa (Ahonen & Ojala 2005, 176–177.) Toiminnan ohjaus perustehtävään tapahtuu siten, että luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa mielekäs mielikuva työn perustaksi, eli organisaation perustehtävästä. Työyhteisön päämäärät ja arvot, joille toiminta perustuu tulevat perustehtävästä. Avoin keskustelu perustehtävästä ja työskentelyn aikana syntyneistä kokemuksista ja tunteista edesauttaa sitä, että yhteinen päämäärä on perustehtävän mukainen. (Juuti 2013, 28.) Perustehtävää voidaan tukea loogisilla argumenteilla ja esihenkilön omalla arvomaailmalla (Juuti 2013, 32). Strategiaa ja sen toteutumista voidaan lisäksi pohtia keskeisten suoritustekijöiden kautta, toimintatapojen ja osaamisen merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tavoitteita ja niiden mittaamista (Ahonen & Ojala 2005, 177).

### **3.3.2 Tiimityön kehittäminen**

Työyhteisön kehittämisellä voi olla yhteys ilmapiiriin. Työkokonaisuuksien rajapinnat voivat joskus vaatia selventämistä. Tämä auttaa myös selventämään vastuukysymyksiä. Tässä parhaana apuvälineenä on keskustelu, jota tukee parhaiten säännölliset palaverikäytännöt. Sellainen kulttuuri, jossa työyhteisössä toisen tukeminen on arvo, parantaa työhyvinvointia. (Viitala 2013, 230.)

Tiimityöhön liittyy myös ajatus jaetusta ja keskusteleavasta johtajuudesta. Jaettu ja keskusteleva johtajuus on avointa keskustelua työhön liittyvistä ajatuksista. Johtamisen merkityssisältö muuttuu silloin, kun se ei liity hierarkkiseen päätöksentekoon. Päätöksiä voidaan tehdä yhteisten keskustelujen ja avoimen tiedonvaihdon perusteella. (Juuti 2013, 50.)

Jaettu ja keskusteleva johtajuus on työn organisointityyppi, jossa asiakas ja tehtävä työ on keskiössä. Asiakkaiden palveleminen mahdollisimman hyvin ja joustavasti tekee jokaisesta sekä johtajia että tekijöitä. Jokaisen tehtävä ja haaste on jakaa tietoa ja näkemyksiä toisille. Työskentelystä tulee näin mahdollisimman hyvää. Työn suunnittelu ja työn tekeminen mahdollisimman hyvin on jokaisen vastuulla. Samalla tulee varmistaa, että muut tietävät mitä on itse tekevässä. Myös palautteen hankkiminen ja reflektointi on jokaisen vastuulla. (Juuti 2013, 50.)

Jaetun ja keskustelevan johtajuuden ei ole tarkoitus romuttaa johtamisen periaatetta. Se rakentuu tavoitteelliseen, demokraattiseen ja osallistuvaan johtamiseen. Johtaminen on niin sanotusti kaikkien työhön osallistuvien työtä, eikä painota esihenkilön roolia. (Juuti 2013, 50.)

### **3.4 Työhyvinvointia tukevia esihenkilötyön keinoja**

Työhyvinvointia voidaan kehittää johtamisen avulla. Hyvällä johtamisella on yhteys parempaan työhyvinvointiin. Esihenkilö voi työyhteisössään vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Toimivat työnkuvat ja työprosessit, tehokas yhteistyö, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo sekä osallistumisen mahdollisuudet voivat luoda parempaa työhyvinvointia ja työn imua. (Viitala 2013, 229.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa työkyvyn, jaksamisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kannalta niihin tekijöihin, jotka ovat työperäisiä. Kyse on työolosuhteista ja työn ominaisuuksista. Työelämän lisäksi yksityiselämä vaikuttaa työhyvinvointiin siirto- ja ristikkäisvaikutuksin. Yksilön hyvinvointi koostuu molemmista tekijöistä. (Tarkkonen 2018, 118–119.)

Työntekijöille avoimen keskustelun mahdollistaminen on esihenkilötyön keino työhyvinvoinnin edistämiseen. Keskustelu pitäisi mahdollistaa jo ennen kuin työhyvinvoinnin kannalta jostakin seikasta tulee ongelma. Kyse voi olla esimerkiksi kuormituksesta tai mielekkyydestä. (Viitala 2013, 229.)

Työhyvinvoinnin johtamisen taustalla on hyvä ihmistuntemus, itsetuntemus ja holistinen näkemys ihmiskäsityksestä. Ihmisiin vaikuttavia tekijöitä on tunnettava ja työhyvinvoinnin käsitystä pitää pystyä laajentamaan. Johtamisella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta, josta esimerkkinä aktiivisten johtajien työntekijät ovat suojassa työuupumukselta ja passiivisten taas päin vastoin. Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteena on esimerkiksi se, että työhyvinvointi on osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista ja että työhyvinvointi on yhteistoiminnallista. Periaatteena myös henkilöstön osaamisesta pidetään jatkuvasti huolta, tavoitteet varmistetaan, annetaan selkeät vastualueet työn tekemiseen, oman työn suunnittelu mahdollistetaan, varmistetaan työn sisällön mielekkyys ja työntekijöitä kannustetaan. (Suonsivu 2014, 164–165.)

### **3.4.1 Keskustelu ja palaverit**

Keskustelun merkitys esihenkilötyössä näkyy työyhteisön avoimuutena, luottamuksena, arvostuksena sekä avuliaisuutena. Keskustelua saadaan aikaan esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Päivittäisellä keskustelulla on myös merkityksensä työyhteisössä. Keskustelun kautta avataan ajatuksia ja vältetään väärinymmärryksiä. Toisen tilanteeseen asettuminen käy helpommin. Nimenomaan kehityskeskustelu luo perustan organisaation yhteistyölle. Työnjakoon, työmäärään ja tehtäviin liittyvät epäselvyydet poistuvat kehityskeskusteluiden myötä. Yksi syy työyhteisöjen kehityskeskustelujen puutteelle on aika ja ajanpuute. Tavoitteiden varmistaminen on yksi kehityskeskustelujen päätavoite, joten niiden merkitys on organisaatiolle suuri. Riittävä valmistautuminen on myös oleellista, jotta kehityskeskustelu voi onnistua. (Juuti 2013, 95–98.) Tavoitteista voidaan myös sopia Balanced Scorecardin avulla. Se on yksi yleisimpiä johtamismallien pohjia. Tavoitteiden toteutumista seurataan neljän mittarin mukaan, muun muassa taloudellisten tulosten ja asiakastyytyväisyyden mukaan. (Ahonen & Ojala 2005, 61.) Keskustelussa olisi esihenkilön kannalta tärkeää asettua toisen tasolle, puherytmistä alkaen. Kuunteleminen on tietysti keskistä, kuten myös kysyminen. Myös eleiden havainnointi on osa keskustelua. (Juuti 2013, 99–100.)



Keskustelulla on merkitys puhuttaessa motivoituneesta henkilöstöstä. Esihenkilön tulisi keskittyä vastausten antamisen sijaan kysymyksiin. Esihenkilön tulisi haastaa työntekijää pohtimaan motivaatiotekijöitä. (Aarnikoivu 2008, 155–156.)

Palaverit, nimenomaan säännöllisesti, ovat myös keino keskustelun lisäämiseen. Palavereissa etsitään yhteiset toimintatavat ja käsitellään yhteiset asiat. Palaverin vetäjän vastuulla on varmistaa, jotta jokainen saa puheenvuoron. Esityslista käsiteltävistä asioista voidaan laatia yhdessä osallistujien kesken, jolloin jokainen saa tuoda oman asiansa esiin. Palavereissa ei tarvitse ratkoa kaikkia ongelmia, vaan keskustelulle on annettava itseisarvo. Palavereillekin voi antaa tavoitteita ja niiden työskentelymuodoista voidaan yhteisesti keskustella. Osallistujien käytös heijastaa palaverissa sitä, miten esihenkilö ja muut heihin suhtautuvat. (Juuti 2013, 102–105.) Viikkopalavereiden tavoitteet on hyvä olla selkeät ja yhdessä sovitut, kuten meneillään olevien tehtävien tilannearvio, huolien ja esteiden läpikäynti, ongelmien priorisointi ja ratkaisu sekä seuraavista toimista sopiminen. Aina kuitenkin palaveria ei tarvita, vaan asia voidaan hoitaa muilla teknologisisilla viestintävälineillä. (Työterveyslaitos 2017.)

### **3.4.2 Palaute ja kannustaminen**

Palautteen antaminen edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä. Palautteen pitäisi kulkea esihenkilöltä työntekijälle ja toisin päin. Hyvinvointia ja hyvää suoriutumista tukeva palaute tapahtuu palautemyönteisessä ilmapiirissä. Tällainen palaute edellyttää myös luottamusta palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palaute molempiin suuntiin mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen. Myös esihenkilön on saatava palautetta kehittyäkseen. Palautteella ohjataan konkreettista työn tekemistä, sitoutetaan, ohjataan ja motivoidaan henkilöstöä. Palaute on myös välittämisen osoitus. (Aarnikoivu 2008, 141–142.)

Palautteen antamisessa käytetään myös keskustelutaitoja. Jos työssä on huomautettavaa, se tulee sisällyttää myönteisten arviointien joukkoon. Näin saadaan aikaan rakentavaa palautetta, jolloin moitteen sijaan työntekijä kokee, että hänen tapansa halutaan muuttaa. Perustana on ajatus, että henkilö itsessään

on hyvä. Joskus asian esittäminen ongelman muodossa voi auttaa työntekijää huomaamaan esimerkiksi hänen toimintatavassaan. (Juuti 2013, 112–113.)

Palautteen antamisen nyrkkisääntönä on antaa enemmän hyvästä kuin epäonnistuneesta työstä palautetta. Liika epäonnistumiseen keskittyminen ei ole kehittävää. Palaute pitäisi koskea toimintatapaa eikä henkilön kokemana persoonintina. Palautteenantajan asenne välittyy palautteen antamisen tapaan. Palautteenantajan kuuluisi nähdä palaute arvokkaana. Silloin myös negatiivisen palautteen antaminen on helpompaa. (Juuti 2013, 144–145.)

Kannustamisessa on kyse siitä, että toisen käyttäytymistä ja suoristusta havainnoidaan ja yhdessä pohditaan kehitystä. Virheet ja epäonnistumiset ovat uuden etsimisen paikkoja. Uusia toiminta- ja lähestymistapoja työhön voi kokeilla ja esihenkilö voi siihen rohkaista. Ongelmia voidaan lähteä ratkomaan uusista näkökulmista, jolloin työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävästään paremmin. Ongelmat eivät välttämättä ole persoonassa vaan työhön liittyvässä ongelmassa. Työntekijä voi osallistua ongelmaratkaisuun, sillä hänellä on paras kokemus kohdatusta ongelmasta. Esihenkilö puolestaan antaa kokonaisvaltaisen näkemyksensä työyhteisön toiminnasta. (Juuti 2013, 149–151.) Tämä on asioiden avointa yhdessä pohtimista ja tällä tavoin työskennellessä luodaan oma toimintatapa. Esihenkilön ei tarvitse luopua vastuustaan vaan on kyse uusien voimavarojen ottamisesta keskusteluun. Esihenkilö ohjaa keskusteluprosessia. Työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. (Juuti 2013, 155.)

Kannustuksen lisäksi rohkaiseminen voi toimia motivointitekijänä. Rohkaisun käytäntöjä kuvaa esihenkilötyössä Kousezin ja Posnerin mukaan seitsemän rohkaisun ja kannustamisen peruspilaria, joita ovat selkeät tavoitteet, muilta parhaan edellyttäminen, itse esimerkkinä toimiminen, huomion kiinnittäminen muihin ihmisiin, tunnustuksen jakaminen henkilökohtaisesti, organisaatioon liittyvien vertauskuvien ja tarinoiden käyttäminen sekä voittojen juhlistaminen muiden kanssa. (Aarnikoivu 2018, 159.)

### 3.4.3 Arvostaminen

Arvostaminen työyhteisössä on sitä, että jokainen haluaa onnistua työssään sekä kokea tekevänsä jotain hyvää. Työyhteisössä tuntee olevansa pystyvä ja hyväksyty. Esihenkilö yrittää etsiä piilevät voimavarat ja poistamaan onnistumista estävät tekijät. Esihenkilön suhtautuminen ihmiseen on vuorovaikutuksessa merkittävä. Mikäli esihenkilöllä on kielteinen kuva henkilöstä, hän todennäköisesti vuorovaikutuksessa lannistaa toisen henkilön. Muita arvostava esihenkilö pitää työntekijöitä kollegoinaan. Työyhteisössä tarvitaan jokaisen panosta. Ihmisten erilaisuus ja kyky toimia eri rooleissa auttavat yhteisten päämäärien saavuttamisessa. Työntekijä kokee arvostusta, kun esihenkilö suhtautuu häneen arvostavasti sekä kunnioittavasti ja hänen suoritustaan pidetään hyvänä. Tämä on perusta sille, että työntekijä alkaa suoriutua työstään entistä paremmin ja menestyy. Esihenkilön omilla voimavaroilla on merkitys siihen, kuinka hän kohtaa työntekijänsä. Jos esihenkilöllä ei ole voimavaroja, ei hän kykene reagoimaan henkilöstöltä saatuihin viesteihin. Myös kysyminen henkilöstöltä arvostavaan sävyyn luo arvostusta. Työntekijän kokemuksen kuunteleminen on myös arvostuksen kannalta merkityksellistä. (Juuti 2013, 143–146.)

Arvostaminen on myös aineettoman palkitsemisen keino. Arvostusta osoitetaan annetun palautteen kautta. Arvostusta voidaan osoittaa taitavasti annetun negatiivisen palautteen kautta. Arvostavasti annettu palaute on rakentavaa ja esihenkilö uskoo työntekijän potentiaaliin sekä ohjaa tätä onnistumaan työssä. (Sitra 2013.)

### 3.4.4 Innovatiivisuuden ylläpito

Asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys prosessien kehittämiseen. Vaikka asiakkaat olisivat nyt tyytyväisiä, on toimintaa kehitettävä, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Asiakastyytyväisyyden laskiessa myös taloudellinen tulos laskee. (Ahonen & Ojala 2005, 61.) Toimintaa voidaan kehittää yhteistyöllä. Esimerkiksi sujuvia toimintatapoja voidaan kehittää. Uuden luominen ja lisäarvon antaminen

asiakkaalle on kilpailuetu. Luovaan prosessiin päästään yhdessä työskentelemällä rennossa ilmapiirissä. On kyse luovasta ongelmanratkaisusta. Loogisessa järjestyksessä analysoidaan ensin ympäristöä ja ongelmaa sekä pyritään etsimään ongelmat tarpeeksi ajoissa havainnoimalla heikkoja signaaleja. Etsitään vaihtoehtoja ja kokeillaan toimintamalleja. Seurataan myös tuloksia.

Benchmarkkaus on keino, jossa muissa organisaatioissa hyväksi todettuja toimintatapoja verrataan ja sopeutetaan omaan organisaatioon. (Juuti 2013, 116–117.)

### 3.4.5 Palkitseminen

Palkitseminen on osa työhyvinvointia. Nykyisin ei vaadita samasta työstä niinkään samaa palkkaa, vaan palkka määräytyy tuloksen teon mukaan. Palkitsemistapoja on erilaisia. Palkitsemisjärjestelmään voidaan sisällyttää esimerkiksi lastenhoitomahdollisuus, vaikuttaminen oman työn sisältöön sekä työaikojen joustavuus. Palkitsemisjärjestelmiä pohdittaessa täytyy huomioida ihmisiä motivoivat tekijät, joita ovat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Ulkoinen tekijä on palkka ja se riittää motivoimaa lyhyeksi aikaa. Sisäiset motivaatiotekijät ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, kehitysmahdollisuudet sekä hyvä työyhteisö. Palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu sekä henkilökohtaisesta että tiimin palkkiosta ja näiden lisäksi motivaatiotekijöihin perustuvasta palkitsemisesta. Myös osaamisesta ja sen kehittämisestä voidaan palkita, sillä henkilöstö voi hankkia puuttuvaa osaamista. (Ahonen & Ojala 2005, 182–183.)

Sisäiset palkinnot edesauttavat voimavaroja ja antavat energiaa. Samalla tulee edistäneeksi itseohjautuvuutta. Esimerkiksi edistymisen ja pätevyyden arviointi, toimintojen valinta sekä sitoutuminen työn tarkoitukseen palkitsee ja lisää kyvykkyyden, edistymisen, autonomisuuden ja työn merkityksellisyyden tunnetta. Tällä on myös yhteys henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Sisäisillä palkkioilla on yhteys työtyytyväisyyteen sekä työsuoritusten laatuun. (Liukkonen ym. 2002, 80; Youtube 2011.) Yksi sisäisen palkitsemisen keino on etä- tai hybridityö eli vaikutusmahdollisuus työskentelytapoihin. Etätyö tai hybridityö on arvokas etu, jolla voidaan pitää nykyinen työvoima sekä saada uutta osaavaa

työvoimaa. Tutkimuksen mukaan jopa 45% työntekijöistä harkitsee työpaikan vaihtoa, jos työpaikalle pitäisi palata täysipäiväisesti. (Forbes 2023.)

Esihenkilö voi edistää sisäisen motivaation keinoilla sisäisen palkitsemisen toteutumista. Työntekijöille voi antaa vapauden keksi itse erilaisia valintoja työn suorittamiseen. Työn merkityksen sisäistämiseen voi vaikuttaa innostamalla työntekijöitä omaksumaan työn merkitystä. Valmentavalla otteella voi vaikuttaa työntekijöiden kyvykkyyden tunteen voimistumiseen. (Liukkonen ym. 2002, 81.)

### **3.4.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta**

Organisaatiossa voidaan käyttää henkilöstövoimavaroista saatua ja mitattua tietoa eri tavoin. Kuvaava toimintatapa kerää tietoja tilanteen toteutumisesta mutta tiedonkeruu ei johda toimenpiteisiin. Tietoja käytetään vain hallinnollisesti. Reagoiva toimintatapa on tietojen keräämistä ja tietojen hyödyntämistä siten, että johto tekee päätökset siitä, miten tilanteeseen reagoidaan. Tässä reagoidaan jo tapahtuneeseen. Kehittävä toimintatapa on malli, jossa henkilöstövoimavaroja seurataan, arvioidaan ja tehdään johtopäätöksiä jatkuvasti. Pääpaino on työntekijöiden voimavarojen kehittämisessä ja sujuvuudessa. (KT-Lehti 2013.)

Työhyvinvointia mitattavien asioiden on tuettava organisaation strategiaa. Mittausten on oltava valideja, luotettavia eli reliabiteetteja sekä käytännöllisiä. Mittaamiseen vaikuttaa taustalla strateginen suunnittelu ja sen toteutus. Sillä seurataan toiminnan suuntaa ja selvitetään tavoitteiden osalta niiden toteumaa ja työn osalta onko oikeaa työtä tehty. Organisaation tuloksellisen mittaamisen lisäksi tärkeitä mitattavia kohteita ovat kannustinten ja palkitsemisen tulosten mittaus, hyvinvoinnin sekä motivaation mittaus sekä organisaation voimavarojen, aineettoman pääoman, mittaus. (Suonsivu 2015, 98.)

Yksinkertaisesti mittaamisessa on kyse siitä, että mittarit ovat ennakkointia, joiden avulla päätetään mitä ongelmalle tulee tehdä. Koulutetaanko, palkitaanko, kehitetäänkö vai ratkaistaanko ongelma. Ennakoinnin lisäksi voidaan käyttää reagoivaa mittaamista, eli jo tapahtuneiden asioiden käsittelyä. Sitä ovat muun

muassa reklamaatiot, toimintahäiriöt, huomautukset, henkilöstömäärä, henkilöstön osaaminen, määrälliset eli rahamääräiset tavoitteet sekä sairauspoissaolot tai pitkät poissaolot. (Suonsivu 2014, 98–100.) Mittaamisessa päämääränä täyttyä muistaa toiminnan kehittäminen. Mittaamisen tulisi antaa suunta oikeiden asioiden kehittämiseksi ja selkeyttää strategian kannalta tärkeitä asioita. (Suonsivu 2014, 100.)

Työhyvinvoinnin mittareita ovat monesti sairauspoissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus ja henkilöstökyselyjen tulokset. Työhyvinvointimittausten perusteella sovi-taan tehtävät toimet ja sovittujen toimien toteutumista ja vaikuttavuutta seura-taan. (EK 2011.) Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tulee analysoida, onko työpaikalla mahdollisuuksia keskustella työhyvinvoinnista, miten esihenkilö osal-listuu työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kysytäänkö palautetta (Legal & General 2024).

## **4 Menetelmällisyys**

### **4.1 Toimintatutkimus**

Tutkimuksen lähestymistapana toimintatutkimuksessa lähtökohtana on proses-sin kehittäminen. Toimintatutkimus on osallistava, sillä sitä tehdään yhdessä tut-kijan ja toimijoiden kanssa, jota asia koskee. Toimintatutkimus tähtää toiminnan muuttamiseen ja kehittämiseen parempaan suuntaan. Toimintatutkimus voi rat-kaista ongelmia, joilla on vaikutus johonkin käytännölliseen toimintaan tai se voi kehittää taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin asiaan. Toimintatutkimuksen on muuttamisen ja kehittämisen lisäksi tarkoitus lisätä tietoa tutkittavasta asi-asta. Toimintatutkimus on ongelma- ja käytäntökeskeistä. Toimintatutkimus ete-nee spiraalimaisesti sisältäen suunnittelua, toimintaa, havainnointia ja reflek-tointia. Jokainen kierros johtaa lisäkierrokseen sitä mukaa mitä lisä- tai tukitoi-mintoja prosessiin liittyy. Tarkoitus on muodostaa uusi sykli edellisen syklin ha-vaintojen perusteella. (Anttila 2007, 135–136; Moilanen, Ojasalo & Ritakoski 2015, 58.)

Toimintatutkimuksessa ollaan yleensä kiinnostuneita siitä, miten asiat pitäisi olla eikä siitä, miten ne ovat. Tavoitteena on nykyisen toiminnan muuttaminen ja tutkimuksen kehittämiskohteena on toimintatutkimuksessa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimuksen vaatimuksena on käytännönläheisyys. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja siinä tutkijalla ja tutkittavilla on aktiivinen rooli toiminnan kehittämisessä sekä muutoksessa. Tutkija ja tutkittavat tekevät yhteistyötä. Toimintatutkimus on sidottu tilanteeseen ja se on osallistavaa sekä itseään tarkkailevaa. (Moilanen ym. 2015, 58.)

Opinnäytetyöhöni olen valinnut toimintatutkimuksen lähestymistavaksi perustuen sen soveltuvuuteen tutkimusaiheeseen. Opinnäytetyöni on selkeä kehittämistehtävä: työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa X. Opinnäytetyö tähtää organisaation työhyvinvoinnin kehittämisestä parempaan suuntaan ja mahdollisesti antaa uusia lähestymistapoja aiheeseen. Opinnäytetyöllä voi parhaassa tapauksessa olla suora vaikutus käytännön toimintaan, mikäli opinnäytetyötä hyödynnetään organisaation arjessa. Opinnäytetyön on tarkoitus parantaa työhyvinvointiin liittyviä käytänteitä.

Toimintatutkimus soveltuu opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi myös siksi, että työskentelen organisaatiossa, johon opinnäytetyö tehdään ja olen päivittäin vuorovaikutuksessa organisaatioon. Näin ollen yhteistyö organisaation kanssa on tiivistä ja tutkijana olen aidosti kiinnostunut tutkimusaiheesta. Nykyisiin toimintatapoihin pyritään opinnäytetyöllä saamaan muutosta, jotta työhyvinvoinnin taso voi parantua. Opinnäytetyö osallistaa koko työyhteisön tiedonhankintamenetelmän.

## **4.2 Tiedonhankintamenetelmät**

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelu sopii esimerkiksi silloin, kun halutaan sijoittaa haastattelun tulos osaksi laajempaa kokonaisuutta. Haastattelussa voidaan kiinnittää huomiota ilmeisiin ja eleisiin. Haastateltavalla voi olla myös laajempaa tietoa kuin tutkija osaa olettaa. Haastattelun

avulla voidaan saada monitahoisia vastauksia sekä vastauksia voidaan selventää ja kysyä perusteluja vastauksille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Haastattelun muotona teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu sopii kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Haastattelun tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monilla tavoin. Esimerkiksi teemahaastattelun runko voi käsittää yleistilanteen, eri näkökulmat ja arvion tutkittavan aiheen syistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.)

Haastattelu tulee kuunnella monta kertaa, jotta saadaan asiasta kokonaiskuva ja sisällöstä pystytään erottamaan olennaiset asiat. Pelkän puheen lisäksi aineisto käsittää esimerkiksi kehonkieltä ja tunteita sekä asenteita ja arvoja. Nauhoitus puretaan litteroituun muotoon. Haastatteluaineisto voidaan analysoida monella tavalla, joista yksinkertaisin on luokitteleva sisältöanalyysi ilman tulkin-toja. (Anttila 2007, 128.)

Haastateltava henkilö opinnäytetyöhön on valikoitunut organisaation johdosta sillä oletuksella, että hänellä on eniten tietoa organisaation nykytilasta ja tulevaisuudennäkymistä. Teemahaastatteluun on annettu etukäteen kysyttävien asioiden aihealueita. Haastattelu on toteutettu työpaikalla ja se on nauhoitettu. Haastattelu on käyty aihealueiden mukaisesti vapaamuotoisessa mutta johdonmukaisessa järjestyksessä. Haastattelu on litteroitu ja litteroinnin yhteydessä on eri teemoja poimittu haastateltavan antamista vastauksista.

Haastattelun lisäksi tiedonhankintamenetelmänä on kysely. Kyselyssä kerätään aineistoa perusjoukosta, jotka muodostavat otoksen tai näytteen. Kysely tutkimusmenetelmänä on tehokas ja aikaa säästävä. Toisaalta kyselyn aineisto voi jäädä pinnalliseksi. Kyselyssä tulee kiinnittää huomiota, että vastausvaihtoehdot ovat onnistuneita, eikä väärinymmärrykselle anneta mahdollisuutta. Vastaajien perehtyneisyyttä kysyttävään asiaan ei myöskään tiedetä. Hyvä lomake vaatii tutkijalta tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195.)



Kyselystä saadaan tilastollisesti käsiteltäviä tuloksia, sillä kyselyn tieto on tyypillisesti numeerista. Kyselyjä voidaan toteuttaa eri tavoin ja tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää. Kyselyn luotettavuutta arvioitaessa tiedonkeruumenetelmällä on myös merkitystä. (Moi-  
lanen ym. 2015, 121.)

Kyselyn muotona voi olla kontrolloitu kysely. Siinä kyselylomakkeet jaetaan henkilökohtaisesti. Kyseessä on informoitu kysely. Samalla kun lomakkeita jaetaan, tutkija kertoo kyselyn ja tutkimuksen taustoista. Vastajat palauttavat lomakkeet sovittuun paikkaan. Kysymykset voivat sisältää tietoa esimerkiksi käyttäytymisestä, toiminnasta, arvoista, asenteista ja mielipiteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–197.)

Kysymyslomakkeen laadinnassa käytetään opinnäytetyössä monivalintakysymyksiä. Selkeys on tärkeintä laadittaessa kyselyä. Monimerkitykselliset ilmaisut tai kysymykset tulee kysymyksissä jättää pois. Kysymysten tulee olla lyhyitä ja sanojen valintaan tulee kiinnittää huomiota. Kysymysasettelu ja -määrä on harkittava. (Hirsjärvi ym. 2009, 202–203.) Skaalaus- eli asteikkokysely on opinnäytetyön kyselymuotona monivalintakysymyksissä. Siinä esitetään väittämiä, joista vastaaja valitsee sen, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä väitteen kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195).

Omassa opinnäytetyössäni kysely on toteutettu kuudelle työntekijälle. Kysymykset on laadittu henkilöstötutkimuksen ja haastattelun pohjalta. Kysymyksissä vastausvaihtoehtoja oli viisi. Vastausvaihtoehdot on laadittu skaalaamalla ja kysymykset ovat olleet väittämiä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Vastausvaihtoehdot ovat olleet 0 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kyselyllä saadaan arvokasta tietoa henkilökunnalta kehitettävistä työhyvinvoinnin osa-alueista ja heidän näkemyksensä voidaan ottaa huomioon työhyvinvointia kehitettäessä.

Vastaukset ovat olleet anonyymejä. Kyselylomakkeet on jaettu henkilökunnalle samalla kertoen opinnäytetyön tarkoituksesta, taustasta ja tavoitteista pohjustaen kyselyä. Kyseessä siis on kontrolloitu ja informoitu kysely. Kyselyyn on

saanut vastausaikaa yhden päivän ja vastaukset on päivän päätteeksi palautettu opinnäytetyön tutkijalle.

### 4.3 Aineiston hankinta

Haastattelu tiedonhankintamenetelmänä vaatii luottamusta. Haastateltavalle kerrotaan haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus sekä luottamuksellisuus. Haastattelu on keskustelusta eroava johdonmukainen tilanne, jonka tarkoitus on saada kerättyä aineistoa kehittämistehtävän ratkaisemiseksi. (Moilanen ym. 2015, 108.)

Haastattelun etu on joustavuus. Haastattelun soveltuvuutta tiedonkeruuseen tulee pohtia. Haastattelussa pystytään jäsentämään kysymyksiä haastateltavan ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelu antaa vastauksille tulkinnanvaraa. Haastattelu valitaan sen mukaan, halutaanko esimerkiksi selventää vastauksia, syventää saatavia tietoja, liitetäänkö tulos osaksi laajempaa kokonaisuutta vai tiedetäänkö jo, että tutkimuksen aiheen vastaukset ovat monisyisiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Haastattelu toteutetaan joko yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Näistä tyypillisin on yksilöhaastattelu. Teema- ja avoin haastattelu kestävät yleensä noin tunnin verran. Haastateltavan puheliaisuus vaikuttaa myös haastattelun lopputulokseen. Ennen haastattelua voi tehdä koehaastattelun, jotta tietää esimerkiksi teemojen toimivuuden. Haastatteluun liittyy myös haastattelusta sopiminen, keskustelun avaukset ja keskustelun ohjaus. (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211.)

Haastatteluaineiston keruuseen opinnäytetyössä on käytetty yksilöhaastattelua esihenkilölle. Haastatteluja on tehty yksi ja sen kesto oli 45 minuuttia. Haastattelu oli teemahaastattelu ja haastateltava sai valmistautua siihen etukäteen. Haastattelu kulki johdonmukaisesti ja keskustelun kulkua ohjailtiin kysymyksin. Kysymyksille ei ollut tarkkaa runkoa, vaan haastattelussa pyrittiin keskustelun omaisuuteen. Myös tarkentavia kysymyksiä pystyi tekemään ja selventämään

kysytyjä asioita. Haastattelu haluttiin myös liittää osaksi työhyvinvoinnin kehittämiskohteita eli osaksi laajempaa kokonaisuutta. Haastattelulla saatiin johdon näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista nyt ja tulevaisuudessa. Haastattelun toimivuutta ei testattu etukäteen, sillä aihe oli sekä haastattelijalle että haastateltavalle tuttu.

Kysely on pääasiassa määrällisen tutkimuksen menetelmä. Tutkimuksen tavoitteet määrittävät tutkimuksen kohteena olevan ilmiön mukaan. Havaintoyksiköt ovat mittauksen kohteita. Havaintoyksiköstä valitaan, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Tutkimuksen perusjoukko on koko havainnointiyksikkö. Luotettavinta on kerätä tieto kaikista havaintoyksiköistä. (Moilanen ym. 2015, 122–123.)

Jos koko perusjoukosta ei pystytä mittaamaan tietoa, täytyy valita otoksella pienempi tutkittava ryhmä. Perusjoukosta voidaan valita satunnaisesti valittu otos. Otoksessa kaikilla valittavilla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi. Näytteessä taas on käytetty harkintaa eikä todennäköisyyttä tulla valituksi tiedetä. (Moilanen ym. 2015, 123.)

Opinnäytetyössä havaintoyksikkönä kyselyssä ovat organisaation työntekijät, joiden työhyvinvointia on tutkittu alkuperäisessä henkilöstötutkimuksessa. Työntekijät muodostavat perusjoukon. Erillistä otosta tai näytettä ei tarvitse ottaa, kun koko perusjoukko voidaan kyselyllä tutkia. Koko perusjoukko on suuruudeltaan kuusi henkilöä, joten opinnäytetyössä on ollut mahdollista tutkia koko perusjoukko. Kyselyn toteuttamista koko perusjoukolle tukee se, että kysely voidaan toteuttaa kaikille samalla tavalla informoimalla paikan päällä. Työpaikalla noudatetaan säännöllistä työaikaa ja etätöitä ei tehdä, joten kysely saatiin toteutettua yhtäaikaisesti. Kerroin informoidun kyselyn mukaisesti opinnäytetyön tarkoituksesta ja kyselyn käyttämisestä opinnäytetyön tuloksia varten. Kyselyssä ei ollut henkilötietoja. Kysely käsitti kolme eri osa-aluetta: työ ja minä, työyhteisö sekä esihenkilötyö.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Analyysissä on tarkoitus saada vastauksia tutkimuksen ongelmiin. Analyysin kautta päästään tutkimuksen tulkintaan ja johtopäätöksiin. Aineisto tulee käydä läpi mahdollista täydentämistä varten ja sen jälkeen ryhdytään tallennetun laadullisen aineiston litterointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Haastattelun analyysi tehdään litteroidun, tekstimuotoon kirjoitetun haastattelun pohjalta. Teksti puretaan kirja- tai puhekielelle. Mikäli litteroidusta haastattelusta halutaan poimia vain esiin tulleita asioita, sopii kirjakieli hyvin. Mikäli sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta, on puhekieltä käytettävä. Analysointi tehdään litteroidun tekstin pohjalta lukemalla teksti useaan kertaan ja sitten poimimalla luokitellusti yhteyksiä esitettyyn teoriaan. Luokittelun jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, ilmiöihin ja tulkintaan teorian pohjalta. Teoriaa voidaan myös tämän jälkeen hahmottaa uudelleen. (Moilanen ym. 2015, 110.)

Aineiston purkaminen teema-alueittain tarkoittaa sitä, että luokittelut nousevat itse aineistosta. Teemoittelu tarkastelee aineiston ilmiöitä tai asioita, jotka ovat yhteisiä haastateltaville. Asiat voivat liittyä haastattelun teemoihin tai olla erillisiä niistä. Pääpaino on yhteyksien tarkastelussa, jotta aineistosta saadaan syvälinen katsaus. Analysointi olisi hyvä tehdä haastattelun jälkeen, jotta haastattelu on tuoreessa muistissa. (Moilanen ym. 2015, 110–111.) Kun aineiston yhdistävät tekijät on löydetty, on tutkimuksen kannalta päädyttävä selitykseen. Toinen vaihtoehto on edetä kerroksittain tutkimuksen tuloksen kannalta etsien selityksiä edellisen saadun tiedon pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224.)

Opinnäytetyö on litteroitu puhekielelle heti haastattelun jälkeen. Litteroitua tekstiä on analysoitu jo litterointivaiheessa mutta myös litteroinnin jälkeen teksti on luettu uudestaan ja aineistosta on poimittu toistuvia teemoja. Luokittelu teemoittain koskee vain yhtä haastatteluaineistoa, joten yhteneväisyyksiä eri haastattelijien välillä ei ole pystytty toteuttamaan. Siksi aineistosta on poimittu siinä itsessään toistuvia asioita, jotka eivät ole kaikki olleet haastattelun teemoja vaan esiin on noussut myös haastatteluaineistoon kuulumattomia teemoja.

Kyselyn analysointi on joko laadullista tai määrällistä. Avoimet kysymykset antavat laadullisen vastauksen ja numeeriset kysymykset määrällisen vastauksen. Tilastollisia menetelmiä voidaan jakaa perustaviin ja monimuuttujamenetelmiin. Perustavia menetelmiä ovat esimerkiksi keskiluvut kuten moodi, mediaani ja keskiarvo, hajontaluvut kuten keskihajonta tai vaihteluväli tai ristiintaulukointi. (Moilanen ym. 2015, 134.)

Kyselyssä oli yhteensä yhdeksän monivalintakysymystä, joista jokaisesta saatiin keskiarvo. Kysymykseen oli vain yksi vastausvaihtoehto. Keskiarvo on suuntaa antava näkemys työpaikan työhyvinvoinnin nykytilasta. Hajontaa eri kysymysten välillä oli joissakin vastauksissa enemmän. Tuloksia voidaan käyttää opinnäytetyön kehittämissosiossa ja vastausten hajonta on mielenkiintoista kehittämisen kannalta. Tutkija saa pohdittavaa aineistosta.

## **5 Kehittämistoimet**

### **5.1 Haastattelu**

Haastattelun analyysi toteutettiin teemoittelemalla. Haastattelussa usein esille nousseita teemoja jaoteltiin kolmeen osioon. Jaottelu tehtiin organisaation nykytilan ja tulevaisuuden kuvan mukaan sekä työhyvinvoinnin tulevaisuuden tilan mukaan. Nämä kolme eri kontekstia nousivat haastattelussa selkeästi. Jaottelu selkeyttää haastattelun ymmärtämistä ja asiayhteyksiä.

Organisaation nyky- ja tavoitetila on säilyä itsenäisenä toimijana toimialakentällä. Tätä näkemystä puoltaa asiakkailta saatu hyvä palaute. Organisaation nykytilaan vaikuttaa organisaation rakennemuutos ja sen myötä henkilöstömuutos. Työnkuvat muuttuvat ja työhön tulee entistä enemmän sääntelyn myötä taustatyötä eli työn luonne muuttuu. Näin ollen asiakasrajapinnasta tulee haavoittuvampi. Henkilöstö toimii oikeanlaisella palveluasenteella asiakaslähtöisesti. Henkilöstö toimii strategisten tavoitteiden mukaisesti ja tavoitteiden selkeys on

tärkeää. Asiakaspalvelu nähdään oleellisena koko toimintaa yhdistävänä elementtinä.

Organisaation tavoite on liiketoiminnan kannalta säilyttää itsenäisyys. Asiakaspalaute tukee tavoitetta. Kilpailutekijänä organisaatiossa on palvelukyky. Saavutettavuus ja tavoitettavuus ovat erottuvuustekijöitä. Ihmisläheinen toimintatapa on yksi kilpailutekijä. Asiakaspalvelun kannalta innovointiin tulee keskittyä. Tulevaisuudessa pitää panostaa asiakaslähtöisyyden turvaamiseen, mikä perustuu työn luonteen muutokseen, kun asiakkaalle jää vähemmän aikaa. Henkilökunnalta vaaditaan joustavuutta.

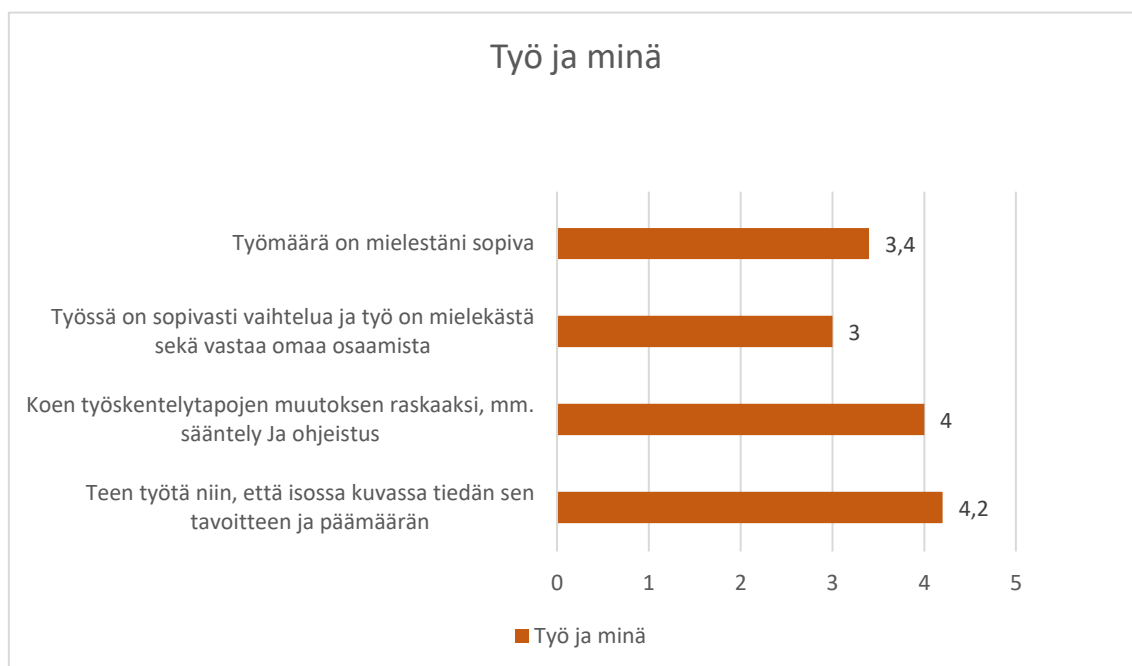
Työhyvinvoinnin tulevaisuuden tilan kannalta työn mielekkyys voi heikentyä. Tässä on myös uupumisen mahdollisuus. Työ on entistä kuormittavampaa johdun työn luonteen muutoksesta. Esihenkilöiden tehtävä on huolehtia työn riittävästä monipuolisuudesta. Tiedonkulkuun ja sen turvaamiseen tulee panostaa. Tähän vaikuttaa työskentelytavat ja palaverit. Avoimuutta tulee lisätä keskustelujen ja palautteen kautta.

## 5.2 Kysely

Kysely muodostui kolmesta osa-alueesta: työ ja minä, työyhteisö sekä esihenkilötyö. Vastauksista on koottu alle kuvat vastausten keskiarvon mukaan osoittain. Vastuksista 1= täysin erimieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. 3 = neutraali. Kyselyyn vastasi koko henkilökunta, 5 henkilöä. Henkilöistä ei ole erikseen kerätty identiteettitietoja, sillä muuten kyselyn tuloksia pystyisi identifioimaan.

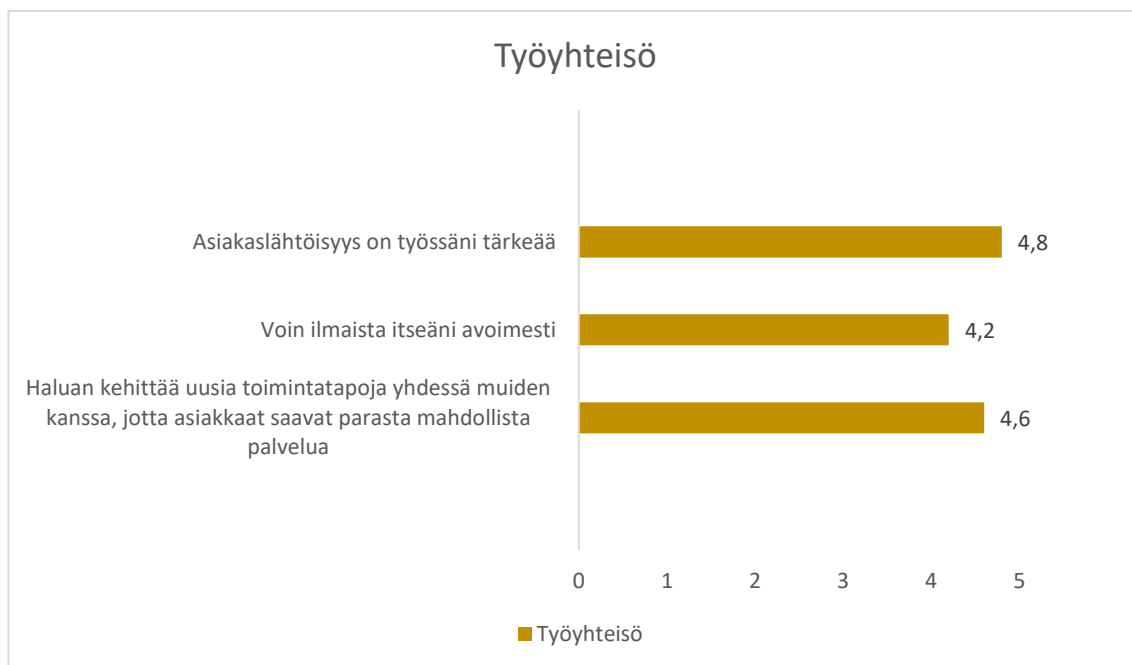
Kyselyn tulosten perusteella voidaan kiinnittää huomiota erityisesti niihin osa-alueisiin, jotka ovat saaneet keskiarvoksi alle 4, sillä nämä vastaukset kertovat heikkoudet työhyvinvoinnissa henkilöstön näkökulmasta. Osa kysymysten asetelusta kuitenkin aiheuttaa sen, että yli 4 keskiarvoon tulee myös kiinnittää huomiota. Kyselyn tulokset on avattu seuraavissa kappaleissa. Kyselyn tulokset on tarkoitettu organisaation johdolle apuvälineeksi työhyvinvoinnin

kehittämistöimiin. Pohdinta-osiossa esitetään vielä teoriaan perustuvaa näkemystä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.



Kuvio 4. Työ ja minä.

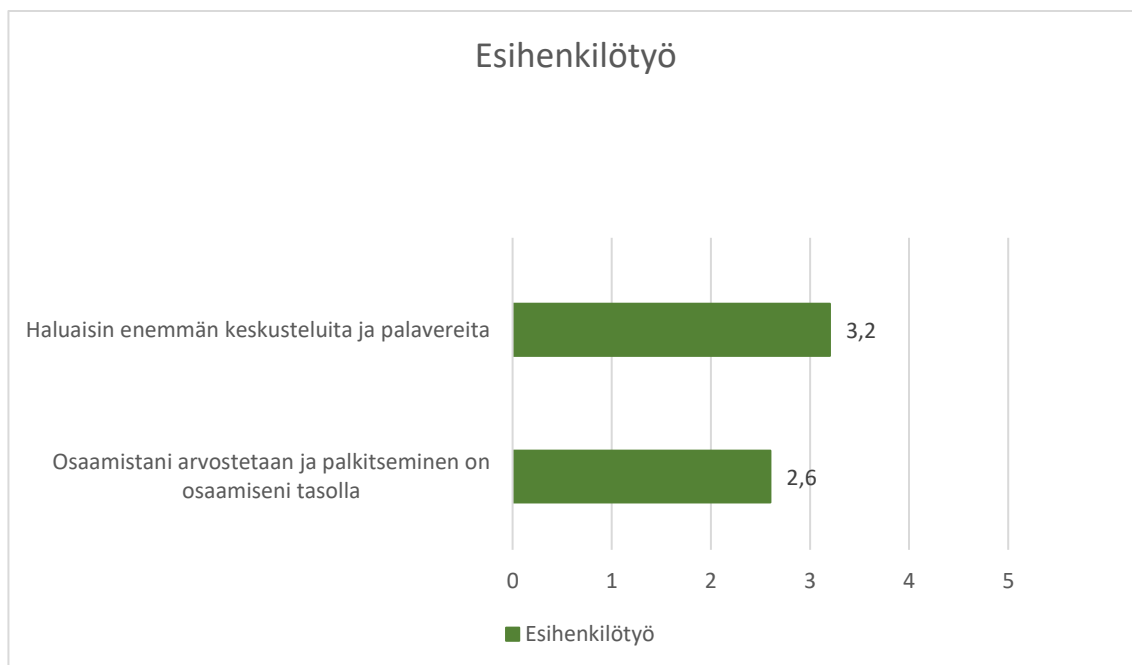
Työ ja minä -osiossa (kuvio 4) työmäärän sopivuus sai keskiarvon 3,4. Näin ollen työmäärä ei siis ole välttämättä riittävä tai sitä on liikaa. Työmäärän optimimäärä ei siis saavuta hyvää tulosta tässä kyselyssä. Työn vaihtelu, mielekkyys ja vastaavuus osaamiseen saa keskiarvon 3. Tulos on siis neutraali. Tulosta ei voida sanoa hyväksi, muttei täysin huonoksikaan. Tulos on kumminkin huomion arvoinen työhyvinvoinnin kannalta, sillä hyvään tulokseen ei päästä. Työskentelytapojen muutos koetaan raskaaksi, keskiarvo on 4 eli osittain samaa mieltä. Organisaation tavoite ja päämäärä on työskentelyn kannalta kunnossa, keskiarvo 4,2.



Kuvio 5. Työyhteisö.

Työyhteisö -osiossa (kuvio 5) asiakaslähtöisyys koettiin tärkeäksi, keskiarvo 4,8. Työyhteisössä koettiin myös avoimuuden kannalta suotuisaa ilmapiiriä, sillä keskiarvo vastauksista on 4,2. Myös uusia toimintatapoja halutaan kehittää, keskiarvo 4,6. Työyhteisössä itsessään on tulosten perusteella hyvä tilanne, ilmapiiri on avoin ja henkilöstö on kiinnostunut innovoimaan. Koko henkilökunta vaikuttaa asiakaslähtöiseltä, joten toimintakulttuuri on yhtenäinen.





Kuvio 6. Esihenkilötyö.

Esihenkilötyö -osiossa (kuviokuva 6) oli suhteellisen vähän kysymyksiä, sillä kysely haluttiin pitää maltillisena, mutta tähän osioon kumminkin haluttiin myös vastauksia perustuen aiempaan henkilöstökyselyyn. Palavereita ja keskusteluita halutaan jonkin verran lisää, keskiarvo 3,2. Osaamisen arvostaminen ja palkkauksen suhde sai koko kyselyssä kaikkein heikoimman tuloksen 2,6. Tulos kertoo, että henkilökunta kokee oman osaamisensa arvokkaana mutta ei saa siitä vaadittua palkkaa. Työntekijät voivat verrata palkkojaan esimerkiksi EK:n palkkatilastoihin, joista saadaan vertaistilasto organisaatiossa X maksettuihin palkkoihin. (Intra 2024). Kysymys sisältää myös työn arvostamisen. Arvostamiseen, osaamiseen ja palkkaan tulisi kiinnittää jatkossa huomiota entistä enemmän. Palkkaus on vastinetta suoritetusta työstä ja näin ollen työntekijät kokevat, etteivät saa riittävää vastinetta tehdystä työstä.

### 5.3 Tulosten yhdistäminen

Haastattelun ja kyselyn tuloksia voidaan yhdistää työhyvinvoinnin tilaa selkeyttämään ja kehitystoimia laatiessa. Haastattelussa ja kyselyssä yhteisiä esiin-nousseita asioita olivat asiakaslähtöisyys, keskustelut ja palaverit, toiminnan

kehittäminen, työn mielekkyys sekä jaksaminen ja työmäärä (taulukko 1). Tulosten perusteella psykososiaaliset tekijät tulee ottaa paremmin huomioon. Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat työn sisältöön, järjestelyihin sekä työyhteisen sosiaaliseen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Eroava näkemys henkilöstöllä ja esihenkilöllä oli työpaikan avoimuudesta sekä erityisesti henkilöstön osalta esiin nousi palkkauksen ja osaamisen välinen suhde (taulukko 1). Seuraavissa kappaleissa on kuvattu merkittävimmät tulokset ja avattu haastateltavan kommentteja.

Työhyvinvointikartoituksen merkittävimmät tulokset	Esihenkilö	Henkilöstö
<b>Asiakaslähtöisyys</b>	x	x
<b>Avoimuus</b>		x
<b>Palaverit ja keskustelut</b>	x	x
<b>Palkkaus</b>		x
<b>Toiminnan kehittäminen</b>	x	x
<b>Työn mielekkyys</b>	x	x
<b>Työn määrä</b>	x	x

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin merkittävimmät tulokset

Sekä haastateltava että kyselyyn vastanneet kokivat asiakaslähtöisyyden tärkeäksi ja toimivat sen mukaan. Haastateltava kertoi organisaation työskentelytavasta seuraavasti: ”Asenne on tärkeää. Se meillä on aina ollut kohdillaan asiakaspintaan. Kaikkien täytyy tykätä ihmisten kanssa työskentelemisestä. Meillä on pankin slogan, että asiakkaat ovat meille aidosti sydämen asia. Kyllä me kaikki niin ajatellaan.” (Esihenkilö 2023.) Hän viittasi haastattelussa myös kilpailuetuun toimia asiakaslähtöisemmin kuin isommat yksiköt.

Työhyvinvoinnilla on vaikutus kilpailukykyyn ja työhyvinvointia voidaan pitää kilpailuetuna. Motivoituneena henkilöstö työskentelee laadukkaasti ja se näkyy

myös asiakastyytyväisyydessä. Kilpailukyvyn kannalta toimintaa pitää kehittää, panostaa oppimiseen sekä uuden luomiseen innovoimalla. Suoriutuminen, vastuu ja eteneminen vaikuttavat motivaatioon. Motivaatiosta ja oppimisesta tulee huolehtia jatkossakin ja keinona siihen on muokata työn sisältöä osaamista vastaavaksi. Kyse on siitä, että koetaan olevan oikeassa työssä. Osaamisen kannalta henkilöstön kehittäminen koulutuksilla ja työssä oppimalla voisivat olla hyviä keinoja. Riittävällä osaamisella on vaikutus yllättäviin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin töissä ja siksi osaaminen heijastuu asiakasrajapintaan. Myös tiedonkululla on vaikutus osaamiseen. Riittävät tiedotustavat ja niistä yhdessä sopiminen ovat keinoja turvata tiedonkulkua.

Haastateltava oli haastattelussa huolissaan työn mielekkyydestä:

”Aito huoli siitä ja tunnistan tuon ongelman (sääntelyn ja ohjeistuksen tuoma lisäpaine), että miten huolehditaan työn mielekkyydestä. Koska sääntelyn tuoma lisätyö, mikä tulee niin pitää olla aikamoinen fakiiri, että siitä oikeasti pitäisi ja tykkäisi. Esimiesten tehtävä on pystyä monitoroimaan henkilökunnan kanssa sitä, miten työn sisältö pidetään riittävän antoisana.” (Esihenkilö 2023.)

Henkilökunta koki myös työmäärän kohtalaiseksi keskiarvolla 3,4 sekä työn mielekkyyden ja vaihtelevuuden keskiarvolla 3 neutraaliksi. Täten sekä haastateltava että henkilökunta ovat samaa mieltä työn mielekkyydestä ja työn sisällöstä.

Työn mielekkyydestä ja monipuolisuudesta tulee siis jatkossa huolehtia. Mielekkäässä työssä on riittävästi haasteita ja työntekijä kokee olevansa oikeassa työssä. Työn sisällön muokkaaminen osaamista vastaavaksi lisää motivaatiota ja on jatkuvan oppimisen keino. Työ koetaan niin sanotusti omakseen ja se on kiinnostavaa, monipuolista ja työstä saa riittävästi palautetta. Lisäksi tiedonvälitys, yhteistyö, kannustaminen ja luottamus vaikuttavat mielekkyyteen. Tulosten perusteella henkilöstön mielipide työnkuvasta ja sisällöstä pitää ottaa paremmin huomioon esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Esimerkiksi työtehtäviä voidaan uudelleenorganisoida ja jakaa henkilökunnan kesken, ja samalla selkeyttää tehtävänkuvia. Näin henkilöstö pääsee vaikuttamaan oman työn sisältöön ja mielekkyyttä saadaan lisättyä ja vastaamaan omaa osaamista. Samalla tuottavuus kasvaa, kun mielekkyyks lisääntyy. Kyse on siis motivaation kasvamisesta ja

työn mielekkyyttä lisäämällä henkilöstö voi kokea työnimua. Samalla voidaan taata henkilökunnan kehittymistä.

Vaihtelevuuden kannalta voi olla myös kyse laadullisesta alikuormituksesta, jolloin työtehtävät ovat liian helppoja. Myös muut keinot, kuten yhteistyön lisääminen ja palaute sekä kannustaminen tulevat osaksi mielekkyyden lisäämisessä. Koska työyhteisö koki ilmapiirin avoimeksi, niin palautteen antaminen varmasti onnistuu. Yhteistyötä voidaan lisätä tiimipalavereiden avulla. Se lisää myös tiedon kulkua, joten monta asiaa voidaan saavuttaa yhteisten tilaisuuksien avulla. Palaverien suunnittelu, kuten esityslistan laatiminen yhdessä, auttaa saavuttamaan tiimin tavoitteet paremmin. Käsiteltäviä asioita voi esittää esihenkilölle tai palaverin vetäjälle esimerkiksi sähköpostilla.

Työn järjestelyihin työyhteisössä vaikuttaa epätasapaino työn määrässä, johon voi liittyä myös aikapaine. Työmäärän kannalta pitäisi selvittää, onko kyse määrällisestä alikuormituksesta vai ylikuormituksesta, eli onko työtehtäviä liian vähän vai liikaa. Tämä asia voi selvitä kehityskeskustelun kautta, mutta tärkeämpää olisi keskustella työstä myös silloin, kun ongelman työmäärässä on huomannut. Jos työtehtäviä kasaantuu liikaa ja kuormitus voi jatkua kauan, jolloin henkilö ei palaudu työstä. Työmäärään ei välttämättä pysty vaikuttamaan, mutta työmäärän jaottelussa voi auttaa proaktiivinen työote. Ajanhallinta ja itsensä johtaminen vaikuttavat oman työn johtamiseen. Lisäksi työyhteisön ja johdon tuki vaikuttavat proaktiivisissa työyhteisöissä. Ilmapiirin pitää olla hyvä ja henkilöstöllä vaikutusmahdollisuuksia työhön. Työyhteisön ja johdon tuki saavutetaan avoimessa ilmapiirissä ja avoimuus koettiin työyhteisössä hyväksi. Tukea pitää myös olla valmis tarjoamaan esihenkilöiden toimesta ja sen saatavuuteen pitää olla varautunut. Esimerkiksi jonkin uuden käsiteltävän asian pohjalta taustatyö pitää olla tehty hyvin, että esihenkilö voi olla henkilöstön tukena. Se säästää myös aikaa, joka käsiteltävään asiaan käytetään ja lisää tehokkuutta.

Haastattelussa tuli esiin myös työssä jaksamisen paine muuttuvassa työssä:

”Esimiesten tehtävä on varmistaa jokaisen jaksaminen. Kun tämä aika haastaa niin kuitenkin on semmoisia tietyllä tapaa tummia pilviä meidän ympärillämme, mikä voi aiheuttaa sitten semmoista epävarmuutta ja kysymyksiä omaan työhön liittyen itse kullakin. Meidän

pitää esimiesten roolissa varmistaa, ettei tule uupumista. Tällaiset tehtävien ja toimenkuvien muutokset, niin se ei välttämättä ole kaikki mielekästä mitä tulee (sääntelyn ja ohjeistuksen tuoma lisäpaine), ettei käy niin että ennen mielenkiintoinen työ muuttuu pulaksi.” (Esihenkilö 2023.)

Myös henkilökunta koki keskiarvolla 4 sääntelyn ja ohjeistuksen lisääntymisen ja sitä kautta työn muuttumisen raskaaksi. Haastateltava totesi kuormittavuuteen liittyen:

”Kuormittavuuteen pitää kiinnittää huomiota. Ja totta kai miten tehtävät jakautuvat. Ja tässä ajassa se mistä puhuttiin, että meillä on ollut näitä moniosajia itse kukin. Melkein kaikki meidän työntekijämme tekevät todella montaa eri osa-aluetta. Varmaan se toimintatapa ja -kulttuuri on tullut tietyllä tapaa tiensä päähän. Meidän on pakko karsia kunkin osalta vastuita ja tekemisiä. Koska kaikkea sitä tietoa ei pysty kukaan hallitsemaan ja ylläpitämään.” (Esihenkilö 2023.)

Organisaation työskentelytapoja voisi jatkossa pohtia, jotta jaksaminen pystytään turvaamaan. Liika tietomäärä ja muutos työssä aiheuttavat henkistä painetta ja se yhdistettynä monialaiseen työnkuvaan voivat johtaa uupumiseen. Työn sisällön kannalta työyhteisöön vaikuttaa erityisesti psykososiaalisista kuormitustekijöistä laadulliset vaatimukset, tietomäärä sekä työn pirstaleisuus ja keskeytykset. Tämä tarkoittaa sitä, että pitää varmistaa henkilöstön osaaminen ja sopivuus tehtävään. Tietomäärän käsittelyyn pitää löytää yhteistä aikaa, jotta kukaan ei jää yksin käsiteltävien asioiden kanssa. Yksin jääminen on myös psykososiaalinen kuormitustekijä. Tietomäärä ja lisääntyvä sääntely voi aiheuttaa ainakin hetkellisesti laadullista ylikuormitusta, jolloin työtehtävä koetaan liian vaikeaksi. Asiantuntijatyöhön kuuluu päivittäin keskeytyksiä ja pirstaleisuutta, ja tässä korostuu itsensä johtamisen taidot. Työskentelytapoja on jo tutkimuksen edetessä muokattu siten, että työnkuvia on yksilöity. Jatkossa olisi tärkeää tehdä seurantaa, miten uudet työnkuvat toimivat. Onko saatu muutosta aikaiseksi ja onko joitakin asioita, jotka eivät toimi.

Avoimuus nousi haastattelussa, sillä haastateltava ei ollut varma, kuinka avoin ilmapiiri on tällä hetkellä. Kyselyn tuloksen mukaan avoimuus on kumminkin kunnossa (kuvio 5.). Avoimuus koettiin työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeäksi haastattelussa: ”Yleensä huonoin tilanne on se, että yksittäinen henkilökunta tai henkilö jää keskenään jotain asiaa miettimään ja tulkitsee jotain väärin,

niin sen takia avoin keskustelu on tärkeää.” (Esihenkilö 2023.) Avoimuuteen ja tiedonkulkuun liittyen palaverit ja keskustelu olivat henkilökunnan mielestä kohdalla tasolla 3,2 (kuvio 6), ja haastateltava kertoi haastattelussa, että vapaa- muotoista kommunikaatiota tulisi olla arjessa. Palavereista haastateltava totesi:

”Tämä uusi käytäntö mitä tänä vuonna on ajettu sisään eli on yhteisiä palavereita säännöllisemmin ja on myös sitä kuka vastaa palaverin järjestämisestä ja vetämisestä. Väitän, että se on oikea ja välttämätön tie tässä hetkessä. Muutos on alkuvaiheessa, kyllä me joudutaan sitä sisäistä palaverointia joudutaan lisäämään.” (Esihenkilö 2023.)

Organisaation nykytilaan nähden palavereita ja keskustelua voisi jonkin verran lisätä, sillä henkilökunnalla ja esihenkilöllä on tähän yhteneväinen näkemys. Työyhteisössä näkyvä sosiaalisen toimivuuden kuormitustekijä on tiedonkulku, sillä keskusteluita ja palavereita toivottiin hieman lisää. Johtopäätöksenä puutteellinen tuki esihenkilöiltä sekä työyhteisöltä ovat myös mahdollisia työyhteisöön vaikuttavia sosiaalisen toimivuuden kuormitustekijöitä, sillä koetulla työn mielekkyydellä on yhteys saatuun tukeen. Toisaalta työyhteisön avoimuus kertoo tuen pyytämisen matalasta kynnyksestä, mutta asiaa voisi selvittää lisää. Tukea pitää ainakin olla riittävästi tarjolla. Sama asia oli todettu myös työmäärän osalta, joka koettiin heikoksi.

Haastattelussa ja kyselyssä yhteinen tavoitetilä oli innovatiivisuuden lisääminen. Haastateltava innovoinnista: ”Ehkä tässä ajassa, kun sääntely haastaa tekemistä, niin henkilökuntaa ryhmänä ja yksilönä pitäisi pystyä hyödyntämään siinä, miten me voitaisiin aidosti jatkossa toimia niin että säilytetään hyvä asiakaspalveluva ote.” (Esihenkilö 2023.) Lisäksi kyselyn mukaan henkilökunta on kiinnostunut kehittämään uusia toimintatapoja (kuvio 5).

Innovoimalla voidaan saada kilpailuetua ja pysyä elinvoimaisena. Innovointiin ja kehittämiseen tulee jatkossa kiinnittää myös huomiota. Organisaation tavoittellessa menestystä, tulee innovointiin panostaa. Innovaatiot voivat olla nopeita kokeiluita, joilla voidaan saada kilpailuetua. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee toimimaan innovatiivisesti. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja toiminta asiakaslähtöisesti edellyttää uusia innovaatioita. Sujuvien toimintatapojen kehittämistä voisi ajatella innovaationa. Asiakkaat saavat lisäarvoa innovatiivisten

toimintatapojen kautta. Ongelmia voidaan kartoittaa nykyisissä toiminnoissa ja sen jälkeen ottaa niitä kehityskohteiksi, mutta ongelmat olisi havaittava kummin-kin tarpeeksi ajoissa, jotta kilpailuetua ei menetetä. Eri vaihtoehtoja voidaan ko-keilla sekä testata niiden toimivuutta ja lopuksi arvioidaan tuloksia. Innovatiivi-suudella näkisin olevan merkitystä organisaation menestyksen kannalta kiristyy-vässä kilpailuympäristössä.

Palkkaus sai kyselyssä kaikista huonoimman tuloksen. Palkkausta ei koettu osaamista vastaavaksi eikä osaamista koettu arvostettavan. Kilpailukykyinen palkkaus sitouttaa ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Palkitseminen on koko-naisuus, joka sisältää muutakin kuin palkan. Voisi olla paikallaan kerrata palkit-semisen kokonaisuutta, kuten sisäisiä pitkävaikutteisia palkitsemiskeinoja, joita olivat muun muassa lastenhoitomahdollisuus, joustavat työajat, kehitysmahdoli-suudet sekä toimiva työyhteisö. Sisäisillä palkkioilla on voimaa antava vaikutus, ja ne vaikuttavat työsuorituksen laatuun ja työtyytyväisyyteen. Palkitsevia vaiku-tuksia on myös edistymisen ja pätevyyden arvioinnilla sekä vaikutusmahdoli-suuksilla. Työn tarkoitukseen sitoutuminen on myös palkitsevaa. Organisaa-tiossa kannattaisi huomioida vaikutusmahdollisuuksien lisäksi pätevyyden arvi-ointia. Joustavissa työajoissa voisi olla myös kehityksen paikka tai esimerkiksi etätöyön mahdollisuudella, joita ei tällä hetkellä organisaatiossa ole.

Arvostaminen on aineeton palkitsemiskeino. Työyhteisössä jokaisen panos on tärkeä ja esihenkilön tulee suhtautua jokaiseen yksilöön ja hänen ominaisuuksiinsa arvostavasti. Työsuoritusta pidetään hyvänä ja siitä saa palautetta. Taido- kas esihenkilö osaa kommunikoida ja hän osaa kertoa palautteen arvostavasti. Negatiivinen palaute osataan sisältää hyvän palautteen joukkoon. Näin saa- daan aikaan rakentavaa palautetta ja palautteen vastaanottajalle syntyy kuva, että annettu palaute on arvokasta.

Tulosten perustella organisaation kehitystoimet jatkossa liittyvät erityisesti kuvio 4. Työ ja minä -osioon sekä kuvio 6. Esihenkilötyö -osioon ja näiden mukaisiin tuloksiin. Organisaation työyhteisö vaikuttaisi olevan työhyvinvoinnin kannalta kunnossa. Toisaalta taas tulevaisuusorientoituneesti hyvään nykytilaan ei pidä tyytyä vaan toimintaa on kehitettävä jatkuvasti.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää työhyvinvointia vuoden 2022 syksyllä henkilöstölle teetetyn henkilöstökyselyn pohjalta. Kyselystä on kulunut ajallisesti noin 1,5 vuotta. Kyselyn tulosten tarkoituksena on antaa organisaation johdolle työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen parempaan suuntaan. Opinnäytetyössä tulokulmana oli organisaatiossa jo esille nousseisiin työhyvinvoinnin puutteisiin vastaaminen myös kilpailukyvyyn, tuloksellisuuden ja asiakastyytyväisyyden kannalta.

Työhyvinvoinnin eri osa-alueita oli etsitty opinnäytetyöhön erityisesti asiantuntijatyöhön sopeutuvilla substansseilla suhteutettuna henkilöstökyselyn tuloksiin ja niistä esiinnousseisiin ongelmakohtiin. Opinnäytetyön tuotos suhteessa tietoperustaan on toimiva kokonaisuus, ja saatujen tulosten perusteella opinnäytetyön tietoperustassa on riittävästi teoriaa kustakin aiheesta. Tietoperusta on työhyvinvoinnin osa-alueiden kannalta laajempi kuin itse opinnäytetyön tulokset, sillä tuloksissa ei näy kaikki tietoperustassa esitetyt asiat, kuten työyhteisön ja ilmiöpiirin kehittäminen. Tämä asia kuitenkin haluttiin esittää opinnäytetyön tietoperustassa johtuen henkilöstökyselyn tuloksista, jonka mukaan tavoitteet ja strategia ei ohjanneet työtä organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kokonaisuus on laaja ja siten monen eri osa-alueen ymmärtäminen on tärkeää, että työhyvinvointia voidaan organisaatiossa lähteä kehittämään.

Ammattikenttään nähden opinnäytetyön tietoperusta vastaa alalla tyypillisiin ongelmiin, mutta on muistettava, ettei opinnäytetyön tarkoitus ollut ottaa esille asioita, jotka eivät nousseet esille henkilöstökyselyssä, kuten fyysiset työhyvinvoinnin tekijät. Tulos kuitenkin laajentaa henkilöstökyselyn ongelmakohtia laajempaan kontekstiin ja asioita yhdistyy useammassa eri kehityskohteessa. Esimerkiksi osaaminen, motivaatio, tiedonkulku ja työjärjestelyt esiintyvät useassa kohdassa opinnäytetyön tuloksissa. Tietoperustasta löytyy asianmukaista materiaalia ammattikenttään ja opinnäytetyön tavoitteeseen nähden.



Opinnäytetyössä tietoperustassa oli esitetty työhyvinvoinnin merkitystä organisaation kilpailukykyyn, talouteen ja asiakastyytyväisyyteen. Ne eivät esiinny tuloksissa irrallisena osa-alueena, vaan esimerkiksi tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin liittyy samoja asioita, kuten osaaminen, työn mielekkyys, johtaminen ja työympäristö sekä työyhteisö. Tehokkaasti toimivaan organisaatioon liittyy palvelun tuottaminen nopeasti, sujuvasti ja laadukkaasti, ja osaaminen vaikuttaa olennaisesti tehokkuuteen. Tällä taas on yhteys asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta tulokseen. Opinnäytetyön tuloksissa siis näkyy tietoperustan yhteys useaan eri työhyvinvoinnin osa-alueeseen myös asiakastyytyväisyyden, kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden tulokulmasta.

Ammattikenttään suhteutettuna tietoperusta oli oikeanlainen, sillä Organisaatio X:n toimiala on jatkuvassa muutoksessa ja Organisaatio X on fuusioituvalla ammattikentällä itsenäisyyttä tavoitteleva yksikkö. Silloin kilpailukyvyn turvaaminen on oleellista sekä työhyvinvointiin liittyvät keinot, joilla henkilöstö siihen voi vaikuttaa. Siksi opinnäytetyön toteutukseen on otettu myös tulokulma työhyvinvointiin asiakastyytyväisyyden, kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden kannalta. Tuloksellinen ja kilpailukykyinen yksikkö on liiketoiminnan edellytys. Toimintaa pitää kehittää jatkuvasti oman toimintakyvyn turvaamiseksi ja siksi opinnäytetyöllä on rooli myös kilpailukyvyn kannalta ja aihe on ajankohtainen huolimatta siitä, että henkilöstökyselystä on jo kulunut aikaa 1,5 vuotta.

Työn sisältö vastaa työn tavoitteita, sillä tietoperustaa on opinnäytetyöhön kehitetty tavoitteiden näkökulmasta. Tietoperusta käsittää tavoitteiden näkökulmasta henkilöstökyselyn heikoimpien osa-alueiden teoriaa sekä organisaation kannalta asiakastyytyväisyyteen, kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen liittyvää teoriaa. Opinnäytetyön tietoperustasta löytyy tavoitteiden kannalta merkittävää teoriaa, mutta ihan kaikkeen ei opinnäytetyö paneudu, kuten työyhteisön monimuotoisuuteen, sillä työyhteisö on hyvin pieni ja teoria keskittyy olennaisiin asioihin.

Myös tulosten osalta tavoitteet on saavutettu ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiskohteille on löydetty sopivia keinoja. Näkemykseni on, että opinnäytetyö selkeyttää organisaation toimintaa ja työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Opinnäytetyö selkeyttää työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia ja niiden vaikutuksia.

Organisaation pitäisi pystyä ajattelemaan ennakoivasti ja opinnäytetyön pohjalta tulevaisuutta voidaan suunnitella työhyvinvoinnin osalta. Opinnäytetyön tarkoitus on olla apuna henkilöstöjohtamisen arjessa ja tarjota apuväline työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyössä on esitetty konkreettisia keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan johtaa parempaan suuntaan.

Opinnäytetyön menetelmät, teemahaastattelu ja informoitu kysely sekä niiden analyysi olivat mielestäni sopivia keinoja kartoittamaan organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa. Teemahaastattelu purettiin teemoittelumenetelmällä, ja mielestäni se oli toimiva keino nostaa esiin tärkeitä ja useasti toistuvia teemoja. Koska haastateltavia oli vain yksi, verrattiin teemoja kyseisen haastattelun sisältöön. Henkilöstölle teetetty kysely sisälsi henkilöstökyselyn kannalta oleellisia aihealueita sekä haastattelun pohjalta esiin nousseita asioita. Analyysimenetelmänä oli keskiarvo tuloksista. Kysely on opinnäytetyön liitteenä ja se on muotoiltu skaalaamalla. Kyselystä ei haluttu tehdä liian pitkää ja muodollisesti sivumittainen kysely vaikutti visuaalisesti paremmalta. Mielestäni haastattelun ja kyselyn yhdistelmällä saatiin toimiva kokonaisuus työhyvinvoinnin nykytilan kannalta ja sen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön edetessä loppuvaiheen kehittämistoimiin, huomasin, että myös havainnointi olisi ollut toimiva keino menetelmänä. Työskentelen itse Organisaatiossa X, joten havainnointia olisi voinut tehdä ja opinnäytetyöhön saada lisäperusteita esimerkiksi työjärjestelyiden ongelmakohtiin. Kuitenkin tulin siihen lopputulokseen, että havainnointi näin pienessä yksikössä olisi voinut haavoittaa opinnäytetyön tulosta ja havainnoillani olisi voinut olla liian subjektiivinen näkemys opinnäytetyön tulosten kannalta.

Toimintatutkimus lähestymistapana on opinnäytetyön aiheen kannalta sopiva lähestymistapa, sillä kyseessä on selkeä kehittämistehtävä. Toimintatutkimus on osallistava ja sen tarkoitus on nykyisen toiminnan muuttaminen. Tutkimuksen kehittämiskohteena on toimintatutkimuksessa yhteisön toimintatavat, eli tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin kehittämiskeinot. Osallisuuden kannalta toimintatutkimus oli sopiva lähestymistapa, koska työskentelen tutkittavassa yksikössä ja näin pääsen vuorovaikutukseen tutkittavaan organisaatioon.

Opinnäytetyö on mielestäni luotettava näkemys organisaation työhyvinvoinnin nykytilasta. Toisaalta tutkimusta voisi jatkaa ja laajentaa, mutta opinnäytetyön rajaus määrittää tässä tapauksessa tutkittavaa aineistoa. Myös tutkittavan organisaation koko vaikuttaa saatuun aineistoon. Aineistoa on kerätty kahdella eri tavalla ja siksi pidän luotettavana saatua tulosta. Analyysit ovat myös mielestäni yksiselitteisiä, joten niiden osalta luotettavuutta voidaan myös pitää hyvänä. Toisaalta, kun tutkittava perusjoukko on hyvin pieni, vastusten erot vaikuttavat saatuun tulokseen enemmän. Vastausten moodia olisi voinut myös käyttää yleisimmän vastausarvon selvittämiseen.

Opinnäytetyö on haluttu jättää anonymiksi organisaation pienen koon takia. Opinnäytetyön eettisyyden kannalta tutkimus on tehty anonymisti suojaamaan myös kyselyyn vastanneiden identiteettiä. Organisaation sisäisiä asioita ei ole haluttu tuoda julkisuuteen, koska sillä voisi olla merkitystä esimerkiksi organisaation maineeseen. Eri asia olisi selvittää suuremman organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa, josta tiettyä yksikköä ei pystytä jäljittämään.

Opinnäytetyön kokonaisuuteen olisi minusta hyvä tutustua koko organisaatiossa, koska sillä voi olla ajatuksia avaavia vaikutuksia. Opinnäytetyö voi saada aikaan keskustelua ja oivalluksia. Omat oivallukseni opinnäytetyöprosessin aikana liittyvät oikeastaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Toki työpaikan arjessa on paljon juoksevia asioita mutta tämä opinnäytetyö toimii vähintään hyvänä muistutuksena työhyvinvoinnin asioihin. Voi olla, että opinnäytetyön työhyvinvoinnin aihealueissa itsessään ei ole uutta, mutta kaikessa siinä, mikä aihealueisiin kytkeytyy, on ajatuksia herättävää ja mielestäni tästä opinnäytetyöstä voi oppia uusia asioita. Henkilökohtaisesti olen havahtunut siihen, kuinka moni asia loppujen lopuksi vaikuttaa työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön käyttäminen Organisaatio X:n työhyvinvoinnin kehittämiseen on täysin mahdollista. Kehitystoimia tulee ainakin pohtia esihenkilötasolla. Jotkin asiat voivat olla helposti muutettavissa eivätkä vaadi suuria resursseja. Pienelläkin muutoksella voidaan saada aikaiseksi jotain toimivaa tai ainakin kannattaa kokeilla uusia käytänteitä. Opinnäytetyön paras hyöty saavutetaan, mikäli

saatuihin tuloksiin reagoidaan. Osa opinnäytetyön tuloksista on ennakointiin viit-  
taavaa, eli organisaation johto loppupäässä päättää, mitä asialle tehdään ja ke-  
hitetäänkö tiettyjä toimia. Osa tuloksista taas pitäisi aiheuttaa reagointia, eli  
asiat ovat jo tapahtuneet ja sen takia tuloksiin on saatu ääripään heikko vas-  
taus.

Organisaatio X:n tulevaisuuden kannalta kilpailukyky on merkittävä menestyste-  
kijä. Henkilöstön osuus yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi vaatii johtotasolta  
toimenpiteitä. Näkemykseni on, että Organisaatiossa X olisi tehtävä opinnäyte-  
työn tulosten mukaisia muutoksia, että oma toimintakyky pystytään turvaamaan.  
Vähintään niihin tuloksiin, jotka ovat saaneet ääripään vastauksen, olisi syytä  
kiinnittää huomiota, että henkilöstö myös pysyy organisaatiossa. Henkilöstön  
tietotaitoa ei pidä unohtaa ja pitkät urat ovat alalla tyypillisiä, joten henkilöstön  
vaihtuvuudella voi olla tuhoisia vaikutuksia organisaatioon.

Toimialalla lisääntynyt sääntely tuo välillä työhön suuria tietomääriä, joiden kä-  
sittelyyn pitää olla aikaa. Se vaatii suunnitelmallista toimintatapaa. Sääntely tu-  
lee jatkumaan ja siksi organisaation pitää pystyä käsittelemään sääntelyn vaati-  
muksia ja takaamaan laadukas ja osaava asiakaspalvelu. Tilaa toiminnan kehit-  
tämislle pitää tehdä, että elinvoimaisuus taataan jatkossakin. Kyse on enna-  
koivasta toiminnasta, ja ennakoimalla päästään parhaaseen tulokseen organi-  
saation työhyvinvoinnin sekä toimintakyvyn kannalta. Sääntely voi vaikuttaa hei-  
kennyksenä asiakasrajapinnassa. Henkilöstön motivaatio näkyy asiakkaalle  
päin ja työn sisältö pitää pystyä pitämään mielekkäänä. Riittävä työyhteisön ja  
esihenkilöiden tuki auttavat arjesta selviytymiseen.

Työhyvinvoinnin kehitystoimia tulee seurata. Toimivat muutokset voivat jäädä  
pysyviksi ja osa voi olla sellaisia, joita pitää vielä muokata. Muutosten seuranta  
vaatii suunnitelmallisuutta, joten jonkinlainen aikataulu tai tehtäväkalenteri työ-  
hyvinvoinnin osalta olisi hyvä laatia. Joka tapauksessa muutos on välttämätön  
organisaation tulevaisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin merkitystä tulee pohtia  
kokonaisvaltaisella tavalla ja osana organisaation strategiaa menestyksen sekä  
vision saavuttamiseksi. Henkilökunta on osana organisaation toimintaa

toteuttamassa yhteistä päämäärää ja siksi on tärkeää panostaa henkilökunnan hyvinvointiin.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Anttila, P. 2007. Realistinenvaluutio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- EK. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Työkykyjohtamisenmalli.pdf>. 25.2.2024
- Esihenkilö. 2023. Haastattelu opinnäytetyöhön. Organisaatio X:n esihenkilö. 14.11.2023.
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. Akava. [https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Työhyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1\\_2022.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Työhyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf). 26.2.2024.
- Forbes. 2023. Study Shows Why Hybrid Work Will Triumph Over The Return To Office. <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/03/20/study-shows-why-hybrid-work-will-triumph-over-the-return-to-office/?sh=60e32780132f>. 15.3.2024
- Hakanen, J., Kaltiainen, T. & Suutala, S. 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jä-mähti koronan heikentämälle tasolle. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-työhyvinvointi-ja-mahti-koronan-heikentamalle-tasolle>. 26.2.2024.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Intra. 2024. Organisaatio X. Vain sisäiseen käyttöön. 4.3.2024.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Koutzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- KT-Lehti. 2013. Enemmän strategisuutta työhyvinvoinnin johtamiseen. <https://www.ktlehti.fi/2013/2/enemman-strategisuutta-työhyvinvoinnin-johtamiseen>. 25.2.2024.
- Legal & General. How to monitor employee health and wellbeing. <https://www.legalandgeneral.com/landg-assets/employer/group-protection/be-well-hub/monitoring-employee-wellbeing.pdf> 25.2.2024.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

- McLeod, S. 2018. Simply Psychology. Maslow's Hierarchy of Needs.
- Meklin, S. & Ojala, L. 2021. Ketterä oppiminen 2 - strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sitra. 2017. Asiantuntijan työhyvinvointi on monen palasen summa. <https://www.sitra.fi/blogit/asiantuntijan-tyohyvinvointi-monen-palasen-summa/>. 13.3.2024.
- Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. 13.3.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 25.2.2024.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.
- Suurnäkki, T. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus: Kuntayhtymä.
- Stringer, H. 2023. Worker well-being is in demand as organizational culture shifts. APA. <https://www.apa.org/monitor/2023/01/trends-worker-well-being>. 26.2.2024.
- Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Kuopio: Unipress.
- Työsuojelu. 2023. Psykososiaalinen kuormitus. Mitä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>. 25.2.2024.
- Työterveyslaitos. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. 16.2.2024.
- Työterveyslaitos. 2017. Vaadi ja rakenna parempia palavereja. <https://www.ttl.fi/tyopiste/vaadi-ja-rakenna-parempia-palavereja>. 13.3.2024.
- Työturvallisuuskeskus. 2024. Työhyvinvointi. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/> 25.2.2024.
- Työturvallisuuskeskus. 2020. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. <https://ttk.fi/julkaisu/tyosuojelu-ja-tyohyvinvointi-asiantuntija-ja-toimistotyossa/>. 13.3.2024.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- YouTube. 2011. RSA Animate: Drive: The surprising truth about what motivates us. <https://youtu.be/u6XAPnuFjJc?si=FbwE0H0rgDDyHW98>. 13.3.2024

## Kyselylomake

Kysely työhyvinvoinnista

1=Täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3= neutraali, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Ympyröi sopivin vaihto ehto.

Työ ja minä

- Työmäärä on mielestäni sopiva

1            2            3            4            5

- Työssä on sopivasti vaihtelua ja työ on mielekästä ja vastaa omaa osaamista

1            2            3            4            5

- Koen työskentelytapojen muutoksen raskaaksi, mm. sääntely ja ohjeistus

1            2            3            4            5

- Teen työtä niin, että isossa kuvassa tiedän sen tavoitteen ja päämäärän

1            2            3            4            5

Työyhteisö

- Asiakslähtöisyys on työssäni tärkeää

1            2            3            4            5

- Voin ilmaista itseäni avoimesti

1            2            3            4            5

- Haluan kehittää uusia toimintatapoja yhdessä muiden kanssa, jotta asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua

1            2            3            4            5

Esihenkilötyö

- Haluaisin enemmän keskusteluita tai palavereita

1            2            3            4            5

- Osaamistani arvostetaan ja palkitseminen on osaamiseni tasolla

1            2            3            4            5



